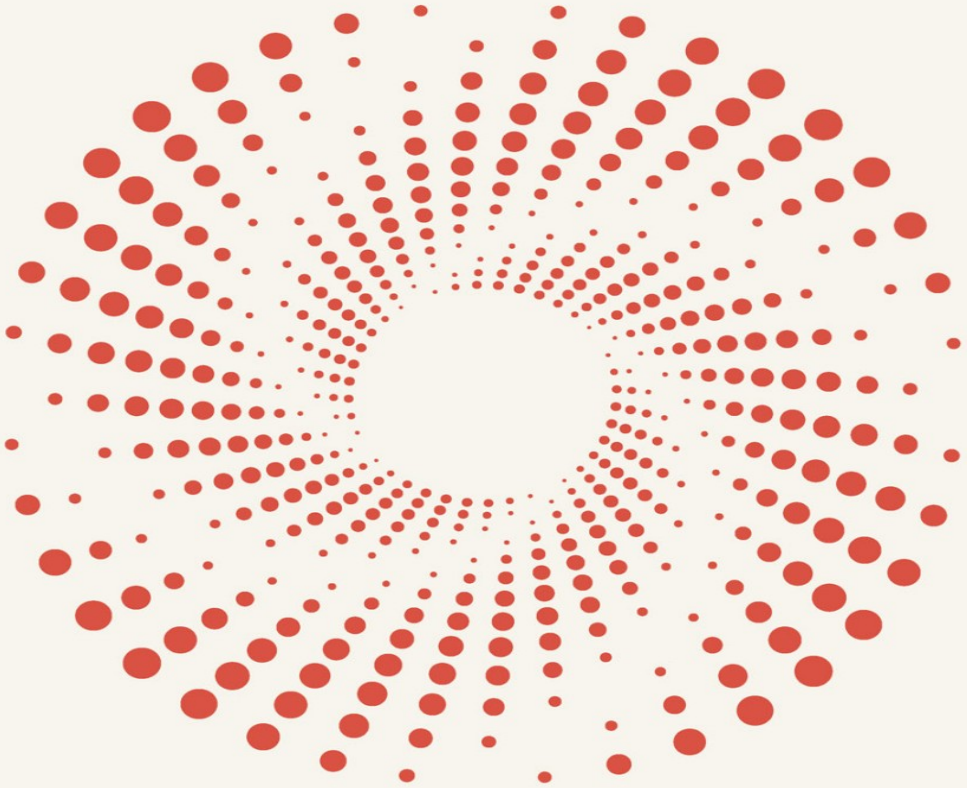
MARWAN MERY

L'ÉLÉGANCE DE LA MANIPULATION



INFLUENCER ET CONVAINCRE SANS CONFLIT

Robert Laffont

MARWAN MERY

L'ÉLÉGANCE DE LA MANIPULATION

Influencer et convaincre sans conflit

Robert Laffont

Robert Lafont

Ouvrage publié sous la direction de Fabrice Midal
Avec la collaboration de Djénane Kareh Tager

Design couverture : © Julie Crouzillac

© Éditions Robert Laffont, S.A.S., Paris, 2026

ISBN : 978-2-221-28704-0

« Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales. »

Éditions Robert Laffont – 92, avenue de France, 75013 Paris
contact@robert-laffont.com

*Ce document numérique a été réalisé par **PCA***

Suivez toute l’actualité des Éditions Robert Laffont sur **www.laffont.fr**.

Sommaire

Couverture

Titre

Copyright

Avant-propos - L'élégance discrète de la manipulation

Partie I - Pourquoi les êtres humains sont-ils si influençables
et si manipulables ?

1 - Les mécanismes universels de l'influence et de la manipulation : les reconnaître et les apprivoiser

2 - Les foyers de fragilité

3 - Quand l'environnement nous manipule

Partie II - L'art subtil de l'influence et de la manipulation

4 - Apprenez à créer des liens en toute situation

5 - Décrypter la structure mentale de l'autre en six questions

6 - Comment faire tomber les barrières

7 - Opinions, certitudes, valeurs : savoir les démonter

8 - Entrer dans la tête de l'autre

9 - Comment sortir (quelqu'un) d'une secte

10 - L'arme discrète : ces traces que nous laissons

11 - Les limites, ces murs infranchissables qu'il faut accepter

Partie III - Gérer les terrains délicats

12 - Les complotistes

13 - Les tenants de la pensée magique

14 - La puissance de la foule

15 - L'emprise psychologique

Conclusion - La légèreté du doute

Postface par Hugues Déchirot

Remerciements

Notes et réferences

Du même auteur

Avant-propos
L’élégance discrète de la manipulation

On aime croire qu’il existe une frontière nette entre influence et manipulation. L’influence serait une forme de persuasion noble, transparente, bienveillante. La manipulation, au contraire, serait sombre, trompeuse, presque criminelle. Cette vision rassure. Elle nous laisse penser que nous pourrions convaincre sans jamais biaiser, agir sans jamais contraindre.

La vérité est plus inconfortable : une condition de notre survie, individuelle et collective, réside dans l’influence et dans la manipulation. Nous n’avons pas le choix.

Un nourrisson qui pleure parce qu’il a faim influence déjà son entourage. Un enfant qui fait semblant de dormir pour échapper à une punition manipule. Un collègue qui présente un projet avec enthousiasme influence son équipe. Un candidat qui omet un détail gênant de son parcours manipule son recruteur. Nous passons d’un registre à l’autre sans même y penser et, la plupart du temps, nous trouvons cela parfaitement acceptable. Nous savons bien qu’un peu d’influence est nécessaire pour se faire entendre, et qu’une part de manipulation, parfois simplement par politesse ou par stratégie, contribue à la fluidité de nos relations.

Dans un monde imaginaire où personne n’utiliserait ces leviers, celui qui s’y risquerait serait montré du doigt. Mais dans notre monde réel, saturé d’influences et de manipulations, renoncer à les employer revient à laisser aux autres le pouvoir de décider pour nous.

C’est de cette manière que nous obtenons ce dont nous avons besoin au quotidien – une augmentation, une faveur, une écoute. C’est aussi ainsi que naissent des accomplissements collectifs : mobiliser pour une cause, faire

accepter une réforme, lancer une innovation. Et c'est encore par ce biais que nous nous protégeons : par la contre-influence, qui permet de résister à la propagande, de déjouer les discours des charlatans, de neutraliser les stratagèmes des idéologues.

Faut-il, dès lors, absoudre l'une et condamner l'autre ? Est-il pertinent d'imaginer une échelle morale simple qui distinguerait l'influence, supposée bonne, de la manipulation, supposée mauvaise ? Ou faut-il accepter l'idée que les deux font partie du même geste, et que ce geste, il nous appartient de le comprendre, de l'assumer et de le maîtriser ?

Car au fond, influence et manipulation partagent le même objectif : orienter les perceptions, les émotions ou les décisions d'autrui. Ce qui les distingue, ce ne sont ni les intentions affichées, ni une morale toute faite, mais les leviers que nous choisissons d'employer et ce que nous sommes prêts à assumer de nos actions.

Cet ouvrage part d'une conviction : nous vivons dans un monde traversé d'influence et de manipulation. La véritable question n'est pas de savoir si nous y avons recours – c'est le cas, chaque jour – mais de comprendre comment, à quelles fins, et jusqu'où nous acceptons d'endosser la responsabilité de nos choix.

Vous trouverez dans ces pages des leviers issus de mon expérience, des plus discrets aux plus décisifs. Certains ouvriront peut-être une brèche, d'autres renverseront un dogme. Ils vous permettront d'influencer, parfois de manipuler et, dans certains cas, de vous défendre des tentatives de contrôle. Ils sont désormais entre vos mains. À vous de décider comment les employer.

Partie I

Pourquoi
les êtres humains
sont-ils si influençables
et si manipulables ?

1
Les mécanismes universels de l'influence et de la manipulation : les reconnaître et les apprivoiser

J'entends beaucoup qui affirment : « Moi, je ne me laisse pas influencer. » Pourtant, l'expérience et la science nous disent exactement l'inverse. Nous sommes tous influençables et manipulables. Pas seulement « les autres », pas seulement « ceux qui ne réfléchissent pas assez ». Tous, y compris moi-même. Telle est notre condition d'humains.

Influence et manipulation ne s'exercent pas seulement à travers de grandes stratégies élaborées. Elles s'insinuent dans les détails de notre quotidien, ce qui les rend à la fois banales et redoutables. Lorsque j'observe une interaction – du grand théâtre diplomatique aux discussions du quotidien à la machine à café –, je perçois à quel point nous sommes perméables aux signaux des autres. Une nuance dans la voix, un soupir, un regard attentif, parfois un simple effet d'humeur suffisent à modifier notre perception.

Pourquoi ? Parce que nous sommes soumis à des mécanismes universels liés à la façon dont notre esprit fonctionne, à nos besoins humains et à nos réflexes psychologiques. Ce sont des ressorts fondamentaux qui structurent notre rapport au monde, façonnent nos réactions, influencent nos choix et orientent nos comportements, souvent à notre insu. Ils sont si profondément ancrés en nous qu'aucun individu n'y échappe. Hérités de notre évolution, ils transcendent les cultures, les époques, les environnements, l'âge, le niveau d'éducation. Grâce à eux, l'humanité a survécu, coopéré, prospéré. Mais à cause d'eux, et sans que nous en soyons conscients, notre porte est ouverte à l'influence et à la

manipulation. Quiconque cherche à influencer ou à manipuler, délibérément ou fortuitement, peut dès lors s'y engouffrer.

Six mécanismes forment le socle de notre condition humaine. Les connaître est une priorité puisqu'ils constituent le terrain sur lequel s'exercent nos réactions automatiques, nos vulnérabilités et nos ouvertures à l'autre.

1. La puissance de la fragilité

Il y a bien longtemps que l'humain s'est érigé en espèce supérieure. La technologie, nos outils, nos structures sociales nous donnent l'illusion de puissance. Pourtant, nous restons des organismes vivants soumis aux mêmes lois que les autres espèces. Nous sommes peut-être plus sophistiqués que certaines, mais cela ne nous rend en rien invincibles : une variation de deux degrés de notre température corporelle ou quelques jours sans eau suffisent à mettre notre vie en péril.

Beaucoup d'animaux nous le rappellent âprement. Face à un prédateur, nous ne gagnons jamais à la course – le guépard atteint 100 kilomètres-heure en quelques secondes, quand le plus rapide des sprinters humains plafonne à 44 kilomètres-heure sur quelques foulées. Un chat réagit en 20 millisecondes, là où il nous faut dix fois plus de temps – un décalage qui, dans la nature, peut être fatal. La salamandre est capable de régénérer entièrement un de ses membres, quand la moindre entaille laisse sur nous une trace définitive. Et si un faon se dresse sur ses pattes dès la naissance et si un poulain trotte au bout de quelques heures, un enfant humain met près d'un an à marcher, et il reste dépendant des adultes durant de longues années. Ce retard n'est pas un simple handicap : il découle de notre spécificité biologique. Notre cerveau, trop volumineux pour prolonger la gestation, impose cette immaturité initiale. Elle nous rend vulnérables, mais elle a façonné notre espèce. Incapables de survivre seuls, nous avons dû inventer la coopération, développer les soins collectifs, apprendre à protéger les plus faibles.

Cette fragilité, que je dirais mécanique, est accrue par notre exposition permanente à des menaces invisibles : virus, bactéries, toxines, radiations, polluants… sont autant d'ennemis que nos sens ne détectent pas. Nos

défenses immunitaires, adaptées à un environnement ancien, peinent parfois face aux menaces nouvelles que nous avons nous-mêmes créées.

Même notre sommeil illustre cette fragilité. Le fait que nous passions un tiers de notre existence en étant inconscients et vulnérables aux dangers extérieurs relève d'un paradoxe biologique. D'autres espèces dorment moins, ou conservent une vigilance permanente, comme le dauphin dont un hémisphère cérébral reste actif pendant son sommeil.

Notre force vient d'ailleurs : de l'endurance, de la ruse, de la coopération. Là où nous perdons à la course de vitesse, nous gagnons parfois à la course de fond : nos ancêtres pouvaient poursuivre une proie pendant des heures, sous le soleil, jusqu'à l'épuiser. Notre dépendance prolongée aux adultes, à la naissance et dans l'enfance, a été le creuset de nos liens sociaux et de notre capacité à vivre ensemble. Et, face à la vulnérabilité de notre sommeil, nos ancêtres ont dû inventer des parades collectives : le feu, la garde, le campement. L'union faisait la survie.

Tout cela montre une vérité brute : l'humain vit dans une tension permanente entre des limites structurelles indépassables et des capacités d'adaptation remarquables. La conscience de nos vulnérabilités, de la douleur, de la maladie, de la faim oriente silencieusement nos comportements et nous organisons nos vies autour d'un objectif premier : repousser l'échéance de la mort.

Dès lors, il devient aisé d'influencer un être humain en lui promettant d'atténuer ce qu'il redoute le plus : la souffrance, la perte ou le manque. On ne vend pas une assurance habitation avec l'argument de proposer l'offre la mieux élaborée du marché, mais en laissant entrevoir la possibilité de l'incendie, du vol ou du dégât des eaux. On n'avale pas un médicament parce qu'un médecin érudit nous l'a prescrit, mais parce qu'il nous a assuré que la douleur s'atténuerait. Et ce mécanisme de persuasion fonctionne aussi bien avec l'anticipation d'une fragilité que par l'exploitation d'une fragilité déjà présente : dans le quotidien plus banal, lorsqu'un collègue commence à avoir faim, il devient plus simple de lui faire accepter une décision. Cette faiblesse momentanée a ouvert une brèche dans sa résistance.

2. Les émotions, plus fortes que la raison

Au-delà de nos capacités de raisonnement, ce sont nos émotions qui nous rendent profondément humains. Elles ne sont à considérer ni comme des caprices passagers, ni comme des « faiblesses » de l'esprit : nos émotions sont la trame de chacune de nos décisions. Nous croyons agir rationnellement, mais chaque choix est d'abord coloré par une réaction affective.

Privée d'émotion, la raison s'enlise dans l'indécision. C'est ce qu'a observé le neurologue António Damásio avec ses patients dont les circuits affectifs avaient été lésés : s'ils pouvaient analyser parfaitement une situation, ils restaient incapables de trancher, incapables de passer à l'action. Sans élan émotionnel, la raison tourne à vide.

Cette primauté se lit dans notre cerveau. L'amygdale, petite structure en forme d'amande logée dans le système limbique, agit comme un poste de guet. Elle scanne l'environnement et déclenche en un éclair la peur, la colère, le dégoût, bien avant que nous ayons eu le temps de réfléchir.

Le striatum, ensemble de noyaux profonds situés au cœur du cerveau, joue un autre rôle : centre de calcul intuitif, il évalue très rapidement les scénarios de gain ou de perte, d'opportunité ou de menace, déclenchant intuitivement le sentiment d'excitation ou d'appréhension diffuse face à une perspective séduisante ou désagréable.

Ces deux structures, l'amygdale et le striatum, agissent avant même que le cortex préfrontal, la zone d'analyse et de contrôle, n'entre en scène. Quand la raison se met en marche, l'émotion a déjà choisi une direction. Bien souvent, la pensée rationnelle ne fait que justifier après coup ce que l'amygdale et le striatum ont enclenché.

Chaque émotion déforme notre perception. La peur amplifie les menaces. La colère concentre notre énergie sur une injustice perçue. La frustration nous pousse à agir vite, quitte à être impulsifs. La tristesse obscurcit l'avenir et augmente notre besoin de soutien, nous rendant plus enclins à accepter une aide ou une solution toute faite. Même les émotions dites positives biaisent nos choix : l'enthousiasme réduit la vigilance critique et l'envie alimente l'imitation et le désir de possession.

Lorsque la colère s'impose, elle peut aller jusqu'à court-circuiter totalement l'évaluation des conséquences. La finale de la Coupe du monde

de football 2006 en offre un exemple saisissant. Provoqué verbalement par Marco Materazzi, Zinedine Zidane répond par un coup de tête volontaire en pleine poitrine, au cœur de la prolongation et sous les yeux des arbitres. Le geste est d'autant plus frappant que Zidane sait parfaitement ce qu'il risque : exclusion, désavantage décisif pour son équipe, basculement possible du match. Pourtant, à cet instant précis, la colère l'emporte. L'exclusion immédiate prive l'équipe de France de son capitaine et contribue, selon les experts, directement à la défaite aux tirs au but.

Rapides, intenses, contagieuses, les émotions sculptent notre perception et orientent nos choix. Elles nous relient aux autres et nous inspirent. Elles sont ce qui nous distingue des machines, des robots, mais elles nous trahissent tout autant. Et c'est précisément cette ambivalence qui en fait un levier d'influence et de manipulation si puissant. Celui qui sait lire ou déclencher l'émotion au bon moment, qu'il s'agisse de peur, de colère, d'exaltation, de dégoût, de surprise, a une emprise sur nous. Il peut prédire nos réactions avec une précision redoutable, voire les orienter d'autant plus facilement que notre vision se trouble et que notre lucidité vacille. Il suffit parfois de partager sincèrement son enthousiasme pour entraîner l'autre. Lorsque votre partenaire hésite à accepter un projet pour le week-end, voir vos yeux s'illuminer et sentir votre élan crée en lui une chaleur, un écho émotionnel qui peuvent l'amener à accepter, non parce qu'il a été convaincu par vos arguments logiques ou par pure envie de faire cette randonnée de huit heures en plein soleil avec vous, mais parce qu'il s'est laissé toucher par votre énergie.

Peut-on s'en protéger ? La réponse est moins simple qu'il n'y paraît. Car, une fois que nous sommes emportés par l'émotion, il est déjà trop tard : la raison se tait et le discernement s'efface.

3. Un impérieux besoin de croire

Pendant la Seconde Guerre mondiale, les populations locales d'îles du Pacifique ont vu débarquer des soldats américains leur apportant nourriture, vêtements, outils, radios : un arrivage de richesses jusque-là inconnues. À la fin de la guerre, lorsque le flux s'est tari, des habitants, cherchant à faire revenir cette abondance, en ont reproduit les manifestations : ils ont

construit des pistes d'atterrissage factices, des tours de contrôle en bambou, des maquettes d'avions, imitant les gestes observés chez les militaires.

C'est l'un des exemples les plus célèbres de « culte du cargo » : la conviction qu'en imitant les signes visibles, la récompense viendra. L'absence de rationalité n'a pas empêché la naissance d'un espoir concret, porté par le désir de retrouver un âge d'or fugace. Ce phénomène, qui peut sembler avant tout culturel, révèle en réalité une tendance universelle : rien n'est plus inconfortable pour l'être humain que l'absence de sens. Face à un mystère ou à une incertitude, notre cerveau invente, arrange, construit – il s'obstine à combler le vide. Ce besoin de croire n'est pas une faiblesse morale, mais un mécanisme profondément ancré en nous. Nous avons toujours préféré une explication partielle, voire erronée, à l'absence totale de réponse.

Ce mécanisme a sauvé nos ancêtres. Croire qu'un bruissement dans les fourrés cachait un prédateur (alors qu'il ne s'agissait que du vent) augmentait les chances de survie. Attribuer une intention à un orage, à une sécheresse ou à une chasse abondante soudait le groupe autour d'un récit commun. Peu importait la véracité : l'essentiel était la cohésion et le sentiment de contrôle. Ce mécanisme repose sur une spécificité de notre cerveau : nous ne stockons pas des faits bruts, nous les organisons en récits avec un début, un déroulement et une fin. Même notre mémoire fonctionne comme une autobiographie réinterprétée, simplifiée, parfois embellie, pour préserver une cohérence rassurante – une recherche qui privilégie souvent la stabilité psychique à l'exactitude des faits.

Biologiquement, ces récits activent les circuits de la récompense. Quand une explication apaise l'incertitude, le cerveau libère de la dopamine, un neuromédiateur impliqué dans les circuits de la récompense et de la motivation, qui renforce toute explication capable de réduire l'incertitude, qu'elle soit exacte ou non. Ce pouvoir s'appuie sur des biais cognitifs puissants :

- biais de confirmation : nous retenons surtout ce qui confirme nos convictions ;
- biais d'agentivité : nous voyons des intentions derrière des événements aléatoires ;

- biais de proportionnalité : nous cherchons de grandes causes à de grandes conséquences.

Ces mécanismes donnent une cohérence apparente, mais enferment aussi dans des certitudes.

Les croyances se nourrissent du collectif. Croire ensemble, c'est appartenir. Une croyance partagée soude le groupe, protège de l'isolement – mais peut marginaliser ceux qui doutent. Ce besoin d'appartenance explique l'attachement à des récits absurdes : ce qui compte, ce n'est pas seulement l'histoire, mais aussi le lien qu'elle crée. Dans le monde moderne, ce mécanisme ancestral rencontre un environnement saturé d'informations. Les algorithmes accentuent le phénomène en sélectionnant les contenus qui confirment nos idées, et chacun se retrouve enfermé dans une bulle narrative où chaque message renforce les convictions déjà présentes. Ce qui, autrefois, aidait à survivre dans l'incertitude devient aujourd'hui un piège qui conforte dans un récit unique.

Ce besoin de croire n'agit pas seulement dans des contextes spectaculaires. Il influence nos choix quotidiens. Chaque année, des millions de personnes misent sur des jeux de hasard malgré des probabilités de gain infimes. Non qu'elles ignorent les chiffres, mais elles veulent croire que la chance peut leur sourire, qu'elles pourraient être l'exception. Les témoignages de gagnants, rares mais très médiatisés, renforcent cette illusion : un exemple marquant suffit à gonfler la perception de ses propres chances.

L'incertitude, la béance nous insupportent. Pour tenter de diminuer leur effet, nous imaginons mille histoires, de la plus rassurante à la plus redoutable. Nous avons besoin de *fill in the blanks*, de remplir les cases vides, de combler les trous. Et nous sommes prêts pour cela à écouter et à suivre celui qui les remplira pour nous. Essayez : quand votre enfant « hésite » à ranger sa chambre, au fond, c'est qu'il ne trouve pas de réponse à la question : à quoi sert de ranger ? Racontez-lui que « les jouets aimeraient retrouver leur place pour pouvoir se reposer ». Ce n'est pas un fait mais un petit récit qui comble un vide logique et suffit à orienter le comportement.

Le besoin de croire est une force immense : il donne du sens, unit, motive. Depuis les premières sépultures ornées de la préhistoire il y a

environ 100 000 ans, l'homme a ressenti le besoin de produire des récits pour expliquer son existence, la mort, la nature et ses caprices. Les religions sont nées de ce besoin de sens, amplifié par notre intolérance à l'incertitude et par notre refus d'un univers indifférent. Elles offrent des réponses là où la raison est muette : d'où venons-nous, pourquoi souffrons-nous, que devient-on après la mort ? On recense d'ailleurs aujourd'hui près de 10 000 religions dans le monde, sans compter leurs innombrables branches et dérivés. Chacune propose un récit qui dépasse la simple observation du réel pour enchanter le quotidien et justifier l'ordre du monde. Elles ne se sont pas imposées uniquement par la force ou par la tradition. Elles se sont enracinées parce qu'elles répondent à deux besoins essentiels : comprendre et espérer. Elles donnent effectivement une forme au chaos, transforment l'accident en destin, le malheur en épreuve, la mort en passage.

Mais gardez à l'esprit que notre impérieux besoin de croire est aussi une faille universelle : là où il y a un vide, quelqu'un peut toujours déposer une histoire capable de redessiner notre réalité. Une certitude rassurante, qui vient calmer notre trouble et donner un sens instantané aux choses, devient l'outil idéal pour nous manipuler sans que nous nous en rendions compte.

4. La logique du bénéfice supérieur

Au XVI^{e} siècle, les conquistadors espagnols débarquant en Amérique troquaient avec les indigènes leurs outils en fer (haches, couteaux, pointes de lance…) contre de l'or. L'échange peut paraître déséquilibré puisque l'or, pour les Européens, avait une immense valeur marchande ; mais pour les communautés locales, le fer présentait un bénéfice supérieur, un bond technologique permettant de couper plus vite, de chasser plus efficacement, de fabriquer de meilleures armes. Chacun voyait dans l'échange un « mieux » par rapport à sa situation, ce qui rendait l'échange équitable aux yeux de tous. Cet exemple illustre un principe universel. Chaque décision, insignifiante ou déterminante, passe par le même filtre. Nous comparons toujours une option à notre situation présente. Cette évaluation est permanente, parfois consciente, souvent automatique. C'est la recherche du bénéfice supérieur, c'est-à-dire d'une amélioration perçue, réelle ou simplement imaginée.

Choisir un paquet de biscuits, c'est arbitrer entre goût, prix, apparence ou souvenir associé à la marque. Acheter une voiture, c'est comparer puissance, confort, image sociale et coût d'entretien. Choisir un partenaire de vie, c'est projeter un futur jugé plus désirable qu'une autre option. Même le suicide répond à cette logique : mettre fin à une souffrance jugée insupportable, c'est encore rechercher un bénéfice supérieur. Blaise Pascal l'exprimait avec justesse dans ses *Pensées* : « On ne se tue jamais par désespoir de ne rien avoir, mais pour se délivrer d'un mal. »

La biologie du cerveau humain permet d'expliquer ce mécanisme. Le striatum, centre de calcul motivationnel, compare en permanence la situation actuelle à ce qui pourrait être obtenu. S'il considère que le gain potentiel dépasse ce qui existe, il déclenche un signal motivant, alimenté par la dopamine, qui pousse à agir. Ce qui compte n'est pas la valeur objective du gain, mais la perception du « mieux ». Un avantage peut être minime, voire illusoire : s'il est perçu comme supérieur, il entraîne la décision. Face à un adolescent qui rechigne à faire ses devoirs, il suffit souvent de lui proposer de gagner, en échange, une soirée libre ou du temps pour jouer : la tâche devient désirable et immédiatement plus acceptable.

Ce réflexe de recherche du bénéfice supérieur nous a longtemps servi dans un monde de rareté. Choisir la source d'eau la plus pure, l'abri le plus sûr ou la chasse la plus prometteuse augmentait nos chances de survie. Mais dans un univers saturé d'options, cette mécanique devient une vulnérabilité. Celui qui sait ce que représente le « supérieur » pour un individu peut orienter ses choix avec une précision redoutable. Un marketeur, un négociateur, un leader politique ou un proche capable d'identifier ce sommet de priorité peut anticiper et guider les décisions. Nous aimons croire que nos choix reposent sur des principes solides ou sur une analyse rationnelle. En réalité, nous suivons une équation implicite : si, dans le cadre de nos moyens et ressources, l'option B semble meilleure que l'option A, alors B l'emporte. Cette logique s'applique aussi bien à un dessert qu'à un emploi, à un logement, à une amitié ou à un engagement intime.

C'est cette mécanique qui a permis aux réseaux sociaux de s'imposer massivement, en distribuant des micro-récompenses émotionnelles *via* le défilement infini des contenus. Chaque interaction active les circuits dopaminergiques de la récompense, renforçant l'idée que consulter son

écran est préférable à l'inaction ou à des activités plus exigeantes comme la lecture. La perception d'un « mieux » plus rapide, plus varié, plus stimulant, est constante. Les influenceurs exploitent parfaitement cette logique du bénéfice supérieur. Ils ne montrent pas seulement un produit, mais la version « améliorée » de la vie qui va avec – une peau plus nette, une cuisine plus simple, un quotidien plus élégant. En quelques secondes, ils font paraître leur recommandation plus séduisante que nos propres habitudes, créant l'illusion d'un « mieux » immédiat. Cette promesse, même minuscule ou illusoire, déclenche l'acte d'achat.

Le bénéfice supérieur est la logique interne qui sous-tend la plupart de nos actions. C'est pourquoi nos comportements, que nous croyons libres et imprévisibles, sont en réalité bien plus faciles à anticiper qu'il n'y paraît. Ils ouvrent, chaque jour, la porte à l'influence comme à la manipulation. Dès lors que nous connaissons les ressorts qui orientent la décision de l'autre, il nous suffit de lui proposer des options calibrées : des alternatives parmi lesquelles nous savons qu'il choisira la plus confortable, la plus valorisante ou la plus rassurante, selon les principes de bénéfice qui le guident. Imaginez deux commerciaux vendant le même produit. Le premier se contente d'en énumérer les caractéristiques techniques : « batterie longue durée, trois boutons, garantie deux ans ». Résultat : une indifférence polie. Le second présente le même objet sous l'angle du gain concret pour le client : « Avec ça, vous ne perdrez plus jamais vos clés et vous gagnerez dix minutes chaque matin. » Il ne vend pas un produit, mais une amélioration perçue de la vie quotidienne. Et écoule des dizaines d'exemplaires de son produit tandis que son collègue, pourtant compétent, ne dépasse pas la poignée de ventes.

L'industrie agroalimentaire maîtrise parfaitement ce mécanisme. Elle met en avant un bénéfice perçu (« meilleur pour la santé », « plus naturel », « écoresponsable »…) qui, sans rien changer au produit lui-même, peut déclencher l'acte d'achat. Ce n'est pas le goût qui fait la différence, mais la promesse émotionnelle associée. C'est une forme subtile d'influence… ou, selon le point de vue, de manipulation.

5. La quête infinie de cohérence interne

Nous nous considérons comme des êtres logiques et cohérents. La réalité est tout autre : nos pensées, nos paroles et nos actes se contredisent en permanence. Nous savons qu'il faudrait manger sainement, mais nous cédons à un dessert. Nous prônons la ponctualité, mais nous arrivons en retard. Nous voulons protéger l'environnement, mais nous prenons l'avion pour un week-end. Ces contradictions ne sont pas des accidents, elles font tout simplement partie de notre quotidien. Chaque fois que nos actes s'écartent de nos convictions, un inconfort mental est généré : une dissonance cognitive.

Ce malaise est comme une alarme discrète, une impression que « quelque chose cloche ». Cependant, plutôt que de changer nos comportements – ce qui demande un effort et a un coût –, nous préférons remodeler nos pensées pour retrouver la paix intérieure. Ainsi du fumeur qui connaît les dangers du tabac, mais se rassure d'un : « Ma grand-mère a toujours fumé et elle a vécu jusqu'à 95 ans » ; ou de l'acheteur compulsif qui justifie son mauvais achat en répétant avoir fait « une affaire ». Dans ces cas, la logique n'est pas au service de la vérité, mais de l'image que nous voulons conserver de nous-mêmes.

À la fin des années 1950, le psychologue Leon Festinger a décrit ce mécanisme, montrant comment, face à des faits ou à des comportements qui contredisent leurs convictions, les individus sont prêts à remodeler leur vision du monde pour rétablir la cohérence. Il a observé que cet ajustement se produit rarement sur les actes mais presque toujours sur les croyances, car il est psychologiquement moins douloureux de transformer la réalité que de renoncer à ce que l'on croit. L'histoire des Témoins de Jéhovah l'illustre bien. Quand les prophéties de fin du monde, annoncées pour 1874, 1914, 1925, 1975… ne se réalisent pas, elles sont aussitôt réinterprétées. L'Apocalypse aurait bien eu lieu, mais « de manière invisible », ou sa date serait « symbolique ». Reconnaître l'erreur impliquerait d'admettre que des années d'engagement ont été vaines.

La dissonance cognitive agit comme un filtre invisible qui ajuste nos souvenirs, nos justifications, voire nos perceptions, pour les aligner avec ce que nous voulons croire de nous-mêmes. C'est un mécanisme de protection psychologique qui nous évite de nous voir comme incohérents ou faibles.

Ainsi, à l'approche de la Coupe du monde 2022 au Qatar, beaucoup de Français annonçaient qu'ils boycotteraient l'événement pour des raisons éthiques. Pourtant, le soir de la finale, le pays enregistrait un record, plus de 24 millions de téléspectateurs. L'envie de vibrer devant le match avait pris le dessus. Mais plutôt que d'admettre avoir renoncé à leurs principes, les spectateurs trouvaient des justifications : « Juste la finale », « Je regarde pour être avec mes amis », « De toute façon, ça ne change rien, que je regarde ou pas. »

La dissonance cognitive représente également un levier d'influence. Celui qui sait créer cette tension et nous mettre face à elle, en soulignant l'écart entre nos valeurs affichées et nos comportements réels, peut nous pousser à réajuster nos attitudes dans la direction qu'il souhaite. Lorsqu'une marque de vêtements affiche le message : « Si vous aimez la planète, choisissez des habits faits pour durer », nous avons l'impression, en l'achetant, d'être fidèles à nos convictions écologiques : mais c'est la marque qui a éveillé cette tension intérieure, puis a proposé la solution pour la soulager. Ce mécanisme peut aussi être employé pour aider les autres. Si nous rappelons à un fumeur ou à un gourmand les moments où il dit vouloir « prendre soin de sa santé », nous déclenchons en lui une gêne légère, une dissonance qui peut le pousser à accepter de venir courir avec nous, de tester une cure détox, ou simplement de fournir un effort visible. Ce n'est pas la contrainte ou la nécessité qui aura agi, mais le besoin intérieur de réduire cette gêne et de redevenir cohérent avec l'image de soi.

Nous croyons que nous raisonnons pour comprendre le monde. En réalité, nous raisonnons souvent pour rester en paix avec nous-mêmes. La quête de cohérence interne, bien plus que la recherche de vérité, oriente une grande partie de nos décisions. Et elle rend nos réactions prévisibles pour ceux qui savent comment provoquer et exploiter ce conflit intérieur.

6. L'économie de ressources, un principe vital

Pour nos ancêtres, chaque calorie comptait. Dans un environnement de rareté, dépenser son énergie sans raison pouvait être fatal. Chasser, cueillir, marcher des kilomètres pour trouver de l'eau : tout geste devait être compensé par un gain réel, et tout mouvement inutile menaçait la survie. Ce

calcul permanent entre dépense et bénéfice s'est inscrit dans notre biologie et continue de guider nos choix les plus banals.

Le paradoxe est que notre cerveau, qui ne pèse que 2 % de notre masse corporelle, consomme à lui seul près de 20 % de notre énergie au repos. Ce coût exorbitant explique pourquoi notre organisme guette instinctivement chaque occasion d'économiser un effort, qu'il soit physique, mental ou émotionnel. Les neurosciences l'ont montré : lorsque nous devons choisir entre plusieurs actions, le cerveau n'évalue pas seulement la récompense attendue, mais intègre très tôt le coût de l'effort requis. Des études en neuro-imagerie ont ainsi mis en évidence que l'activité du striatum ventral et du cortex cingulaire antérieur reflète la valeur nette d'une option – récompense anticipée moins effort nécessaire –, suggérant que notre système nerveux favorise automatiquement les options les plus économes, souvent avant même que nous en ayons conscience.

Cela explique pourquoi l'adoption des innovations qui épousent ce réflexe d'économie vitale est fulgurante. Dès qu'un outil ou un service promet d'épargner de l'énergie, notre cerveau le reconnaît comme un gain. L'ascenseur a supplanté l'escalier, le GPS, la lecture de carte, la machine à laver, des heures de lessive à la main. L'histoire est pleine de ces bascules : la roue, la machine à vapeur, l'automobile ou l'aviation ont balayé des modes de déplacement plus lents et plus pénibles ; l'ordinateur a transformé des journées de calcul en minutes ; Internet a remplacé des heures de recherches en accès instantané.

À l'inverse, les inventions qui n'allègent pas directement un effort rencontrent plus d'inertie, voire de résistance. La ceinture de sécurité, pourtant vitale, n'a trouvé sa place qu'avec des lois contraignantes : elle ajoutait un geste plutôt qu'elle n'en supprimait. En 2018, des chercheurs de l'université de Colombie-Britannique l'ont démontré en plaçant des volontaires devant deux images, l'une montrant une action exigeante (courir, grimper), l'autre, une action facile (s'asseoir, rester immobile). Ils devaient choisir rapidement l'une des deux. Or, même lorsqu'il leur était demandé explicitement de sélectionner l'option la plus sportive, leur cerveau activait d'abord la réponse « facile », avant de corriger pour obéir à la consigne. Cette correction créait un délai mesurable et nécessitait un effort cognitif supplémentaire.

Les concepteurs de produits et de services savent parfaitement jouer de cette faille. Une innovation n'est pas jugée uniquement sur sa performance, mais sur sa capacité à réduire un coût invisible : moins de gestes, moins de réflexion, moins de temps. L'achat en un clic supprime des étapes, les recommandations automatiques dispensent de taper quelques lettres sur le clavier, le correcteur orthographique évite de se relire. Ces micro-économies façonnent nos habitudes, renforcent notre dépendance et ouvrent un terrain immense pour les technologies de demain. L'intelligence artificielle, capable d'anticiper nos besoins et de prendre des décisions à notre place, s'inscrit pleinement dans cette logique. Elle promet toujours plus de facilité et d'économie d'effort, ce qui lui assure, sans surprise, de très beaux jours devant elle.

Et plus la technologie simplifie notre vie, plus nous devenons sensibles à chaque nouvelle promesse de facilité. C'est un cercle qui s'auto-entretient : tout effort abandonné tend à devenir plus coûteux à réintroduire.

À mesure que nous déléguons ces microtâches, notre tolérance à l'effort baisse. Toute promesse de gain d'énergie devient irrésistible. L'économie vitale n'est pas une faiblesse, mais l'héritage d'un monde où gaspiller ses forces nous rendait vulnérables, voire pouvait signifier la mort. Dans le contexte moderne, elle offre un boulevard à tout ce qui se présente comme un raccourci. Aligner une idée ou un produit sur ce réflexe ancestral, c'est lui garantir un passage direct vers l'adhésion, à condition de le présenter comme le chemin le plus simple. Cela commence par de petits gestes, comme inviter l'autre à s'asseoir plutôt que de le laisser se tenir debout.

Sommes-nous pour autant naturellement fainéants ? En 1949, le linguiste et psychologue George Kingsley Zipf avait déjà montré que notre cerveau appliquait ce principe du moindre effort. Cependant, cette préférence pour la facilité ne signifie pas que nous fuyons tout effort. Lorsqu'un objectif est clairement perçu comme nécessaire et rentable (obtenir un avantage important, éviter un danger immédiat, défendre une valeur essentielle…), notre cerveau peut mobiliser massivement ses ressources physiques et mentales. Ce n'est pas l'effort en soi que nous évitons, mais l'effort dont le bénéfice ne nous paraît pas suffisant.

Notre influençabilité n'est pas une défaillance individuelle, mais un héritage collectif. Les mécanismes qui ont permis à notre espèce de survivre

– fragilité, émotion, bénéfice supérieur, quête de sens, besoin de cohérence, économie d'efforts – structurent encore nos décisions les plus ordinaires. Ce socle ancien n'a jamais disparu ; il se trouve maintenant exposé à des facteurs qui en démultiplient les effets.

2
Les foyers de fragilité

Les mécanismes universels de perméabilité, exposés dans le premier chapitre, sont la base de nos fragilités. Mais il existe également ce que j'appelle des facteurs d'aggravation propres à chaque individu. Ils peuvent être relativement stables, comme certains traits de personnalité ou un niveau d'esprit critique plus ou moins élevé ; ou, au contraire, fluctuer, comme la condition physique, l'humeur ou la capacité de concentration. Ces facteurs influencent directement la manière dont nous percevons, traitons et évaluons l'information : ils accentuent ou limitent les effets des mécanismes universels de perméabilité, et présentent le risque d'affaiblir nos défenses et d'accroître notre réceptivité aux messages et sollicitations provenant de l'extérieur.

Les conditions propres à chaque situation (fatigue, stress, peur, isolement, pression d'un groupe…) ne créent pas de vulnérabilités nouvelles, mais elles élargissent celles déjà présentes. Nos biais prennent le dessus, nos réactions deviennent plus impulsives, souvent moins réfléchies. L'influence trouve alors un terrain fertile où s'exercer, et même des personnes habituellement raisonnables peuvent en venir à prendre des décisions surprenantes.

La personnalité,
une armure percée de fissures

La personnalité désigne l'ensemble relativement stable des traits psychologiques qui influencent la manière dont un individu perçoit le monde, interagit avec les autres et régule ses émotions. Ces traits façonnent en profondeur la façon dont nous recevons et interprétons les messages.

Elle agit comme une armure percée de fissures. Selon l'endroit où l'on frappe, certaines protections résistent, d'autres cèdent aussitôt. L'influence s'engouffre alors non par la force brute, mais par l'art de viser juste. La psychologie recense de nombreuses personnalités présentant des troubles singuliers. En explorant quelques-unes d'entre elles, on comprend comment l'influence peut exploiter certaines zones sensibles pour orienter les perceptions et les décisions.

- **Un profil paranoïaque** tend à voir des intentions hostiles partout. Cette méfiance permanente peut conduire à se raccrocher à des récits ou à des explications qui semblent confirmer cette perception, même biaisés. C'est précisément la faille que Lavrenti Beria, chef redouté du NKVD, la police secrète soviétique, a su exploiter chez Joseph Staline. Connaissant la paranoïa maladive du dictateur, il alimentait ses soupçons en fabriquant de faux dossiers, en inventant des complots et en exagérant les menaces. Chaque « révélation » confortait Staline dans sa vision d'un monde hostile et renforçait sa dépendance envers Beria, qui se présentait comme le protecteur vigilant du régime. Cette mécanique a donné à ce dernier un pouvoir colossal, tout en poussant Staline à prendre des décisions toujours plus extrêmes. Et elle vous en donne aussi ! Avec un voisin ou un collègue convaincu qu'on scrute ses faits et gestes, il suffit d'abonder subtilement dans son sens : un « oui, j'ai aussi remarqué des choses étranges » renforce sa perception et vous place aussitôt comme allié. Dès lors qu'il pense que vous « voyez ce qu'il voit », il vous accorde une confiance décuplée. L'influence fait son nid dans cette brèche.
- **Les schizoïdes**, personnalités souvent réservées, introverties, indépendantes, peu enclines au contact social, sont pour leur part davantage réceptives à l'influence lorsqu'elle s'exerce à distance du groupe, dans un cadre intime et rassurant. Le tête-à-tête, débarrassé de la pression sociale, devient dans leur cas un espace privilégié pour instaurer la confiance. Avec ce type de personnalité, privilégiez un avis écrit à un débat oral : un message posé, sans urgence ni agitation, lui laisse le temps de réfléchir et favorise une réponse positive. En

respectant sa distance et son besoin d'autonomie, vous accroissez considérablement son ouverture à vos demandes.

- **Le profil narcissique** se distingue par une haute estime de lui-même, par une vision manichéenne du monde où tout est soit beau ou bon, soit laid ou mauvais, et par une attitude souvent arrogante ou condescendante. S'il affiche une grande confiance en lui, il demeure en réalité dépendant du regard d'autrui : il recherche sans relâche validation et admiration. Cette quête le rend particulièrement vulnérable aux flatteries, aux promesses d'exclusivité ou aux signes de reconnaissance. Il est également très sensible aux victoires symboliques, à condition d'avoir le sentiment de pouvoir s'en attribuer le mérite. Ce qu'il recherche avant tout, c'est à apparaître dans le tableau – même si sa contribution reste marginale. Dans une réunion de copropriété, proposez au participant retors et narcissique de « superviser » une petite initiative – la gestion des travaux mineurs ou la coordination d'un aménagement. Dès lors qu'il peut se présenter comme l'artisan indispensable de l'immeuble, son opposition commence à fondre et il devient soudain très coopératif.
- **Une personnalité dépendante**, qui recherche l'approbation et peine à prendre des décisions seule, peut être tentée de s'en remettre à l'avis et à la validation d'autrui. Faute de confiance en elle, elle se montre particulièrement perméable à l'influence, allant parfois jusqu'à rechercher activement des conseils ou des directives à suivre. Rassurez le partenaire dépendant, indécis devant son dressing, avant sa première rencontre avec vos amis. Plutôt que de choisir pour lui, influencez-le : « Mets ce pantalon-là, il te ressemble, décontracté mais élégant. » Touché par cette validation bienveillante, il se décide aussitôt, porté par l'idée d'avoir réalisé le « bon » choix.
- **Le profil évitant** se caractérise, lui, par une peur profonde du rejet, de la désapprobation ou du conflit. Derrière une apparente distance ou neutralité, il cherche avant tout à préserver sa tranquillité intérieure et à maintenir des relations harmonieuses, quitte à renoncer à exprimer ses besoins réels. Toute confrontation représente pour lui une menace psychique : elle réveille l'angoisse d'être jugé ou abandonné. Ainsi, pour éviter la tension ou la critique, il se conforme facilement aux

attentes des autres, adopte une posture conciliante et se fond dans le consensus. Cette stratégie d'évitement le rend vulnérable à la manipulation : il préfère céder plutôt que risquer le désaccord. Déstabilisé par l'agressivité ou par la pression, il perd rapidement ses repères lorsqu'il se sent attaqué ou accablé d'informations contradictoires. Mais une fois cette confusion installée, il redevient particulièrement réceptif à un discours apaisant, à une main tendue ou à une promesse de retour à la sérénité. La perspective de retrouver le calme, plus encore que celle d'avoir raison, suffit souvent à orienter ses décisions. Un soupir excédé ou un : « Franchement, ça m'arrangerait si tu pouvais t'en charger » peuvent amener l'autre à accepter une tâche qu'il n'a pas envie de réaliser. Le besoin d'éviter le conflit l'emporte. Cette personnalité cédera plutôt que de risquer de créer une tension. L'influence agit quasi automatiquement.

Quand l'esprit critique se met en pause

Dans les années 1990, un « magicien », invité dans une émission télévisée à grande audience, affirmait pouvoir faire griller des ampoules à distance. Il s'est concentré et, chez eux, des milliers de spectateurs ont vu leurs ampoules s'éteindre. Le standard de la chaîne a été saturé d'appels de personnes convaincues de ses « pouvoirs ». J'ai moi aussi été impressionné. J'ai compris plus tard ce qui s'était joué : environ 2 millions de foyers regardaient l'émission, chacun possédant en moyenne 16 ampoules incandescentes, dotées pour chacune d'entre elles d'une durée de vie d'environ 1 000 heures. La probabilité qu'une ampoule grille dans les deux heures étant d'environ 1 sur 500, sur 32 millions d'ampoules, près de 64 000 devaient donc s'éteindre naturellement pendant l'émission, touchant plus de 63 000 foyers. La coïncidence était mathématiquement inévitable mais, présentée dans un cadre crédible, elle devenait une « preuve » pour un public (moi compris) dont l'esprit critique s'était momentanément mis en pause. C'est précisément ce qui définit un faible esprit critique : la suspension, volontaire ou non, de notre capacité à questionner ce que l'on voit, entend ou lit.

L'esprit critique est la capacité à interroger la source, la cohérence et la plausibilité d'une information avant de l'accepter. Lorsqu'il est faible, il

prend les affirmations pour argent comptant, ignore les contradictions et privilégie les arguments séduisants, même au détriment de la logique.

Ce déficit peut venir d'une curiosité limitée, d'un désintérêt pour la vérification des faits ou d'une confiance excessive envers autrui. Il peut aussi s'ancrer dans une adhésion naturelle à des « vérités absolues », qui ferment la porte à tout doute ou à toute révision. Les enfants ont un esprit critique moins développé que les adultes : ils accordent une confiance spontanée aux récits qu'on leur transmet, qu'il s'agisse du Père Noël ou de croire que leurs parents vont partir sans eux dans le magasin s'ils n'arrêtent pas leur caprice.

Quelles qu'en soient les causes, les effets sont clairs : un esprit critique affaibli rend particulièrement vulnérable à la manipulation, car il réduit la capacité à détecter les incohérences ou les motivations cachées derrière un message. On peut ainsi imposer une idée en glissant, d'un ton assuré : « C'est scientifiquement prouvé, je l'ai lu dans une étude. » Généralement, personne ne demande qui a réalisé l'étude, ni où elle a été publiée. Faute de vérification, l'affirmation devient vérité provisoire, et l'assemblée s'aligne sans même s'en rendre compte.

Ce facteur agit souvent en synergie avec d'autres mécanismes universels de perméabilité, comme le besoin de croire ou la sensibilité émotionnelle. Lorsque la charge émotionnelle est forte, l'absence de filtre critique favorise l'adhésion immédiate à l'histoire la plus séduisante, quelle que soit sa véracité.

L'inégalité des ressources cognitives

En 1504, Christophe Colomb et son équipage sont en Jamaïque. Leurs relations avec les autochtones se dégradent. Grâce à ses tables astronomiques, Colomb sait qu'une éclipse totale de la Lune est imminente. Il annonce aux habitants que son Dieu, mécontent de leur comportement, la fera disparaître en signe de colère. Lorsque l'astre commence réellement à s'assombrir, la peur gagne les populations qui voient la prédiction se réaliser. Terrifiées, elles promettent de fournir à nouveau vivres et assistance aux Européens. Ces habitants ne manquaient pas de capacités intellectuelles, mais ils ne disposaient pas des connaissances astronomiques nécessaires pour comprendre le phénomène. C'est là toute l'importance des

ressources cognitives : elles conditionnent notre compréhension du monde, et leur absence ponctuelle peut donner à autrui un ascendant décisif sur nous. Colomb n'avait pas de pouvoirs surnaturels, seulement une avance de savoir qu'il a transformée en arme d'influence.

Ces ressources regroupent à la fois les fonctions cognitives de base (mémoire, raisonnement, vitesse de traitement, résolution de problèmes…) et les connaissances techniques ou culturelles. Les premières déterminent la rapidité et la précision avec lesquelles nous traitons l'information, les secondes constituent la matière première sur laquelle elles s'exercent.

Il faut cependant distinguer le déficit de ressources cognitives d'un faible esprit critique. Dans le premier cas, il s'agit d'un manque de moyens pour traiter ou comprendre une information. Dans le second, la personne dispose des moyens intellectuels, mais choisit de ne pas interroger ce qu'elle perçoit. Ainsi, un ingénieur brillant peut adhérer à une théorie conspirationniste sans vérifier ses sources, simplement parce qu'elle correspond à ses croyances. À l'inverse, un artisan peu à l'aise avec les raisonnements abstraits peut, par bon sens, refuser une offre commerciale trop belle pour être vraie en exigeant des preuves concrètes.

Le déficit de ressources cognitives rend vulnérable aux messages simplistes ou aux arguments d'autorité, ainsi qu'aux discours qui se présentent sous une forme claire, sans nuance… et sans besoin d'effort pour les comprendre.

Lorsque le corps nous trahit

Notre état physique – la fatigue, la faim, la douleur ou, au contraire, une forme exceptionnelle – influe directement sur notre disponibilité mentale et sur notre capacité à décider. Nos décisions passent toujours par le corps !

Un corps affaibli cherche instinctivement à économiser ses forces. Dans ces moments, nous devenons plus sensibles aux solutions rapides, moins disposés à prolonger un effort, qu'il soit physique ou intellectuel. Nous sommes aussi plus enclins à accepter ce qui réduit l'inconfort, même au prix d'une décision moins avantageuse.

À l'inverse, un corps exalté par la performance ou par la victoire produit un effet miroir. L'euphorie nourrit l'excès de confiance, pousse à

sous-estimer les risques et rend plus réceptif aux discours qui flattent la puissance.

Dans tous les cas, l'état physique agit comme un filtre : il conditionne l'énergie disponible pour maintenir vigilance et analyse. Selon que ce réservoir est vide ou débordant, nos choix auront tendance à s'orienter vers l'option la moins coûteuse à court terme ou la plus séduisante sur l'instant. C'est pour cela que dans une réunion, le timing compte autant que les arguments : une proposition formulée quand tout le monde a faim, est fatigué et pressé d'en finir, a bien plus de chances d'être acceptée. Lorsque les corps s'épuisent, les résistances chutent. L'option la plus simple devient soudain la plus séduisante.

Le piège des états singuliers

Entre 2017 et 2019, l'Israélien Shimon Hayut se fait passer pour Simon Leviev, prétendu fils d'un magnat du diamant. Sur l'application Tinder, il séduit des femmes et leur offre une histoire d'amour flamboyante, entre jets privés et palaces. Une fois la confiance et l'attachement installés, il prétend être en danger et avoir urgemment besoin d'argent pour « préserver » la relation. Plusieurs victimes vident leurs comptes et contractent des emprunts pour lui transférer des sommes considérables. Certaines ont perdu des centaines de milliers de dollars. Le total des montants détournés dépasse les 10 millions. L'affaire, popularisée sous le nom de « l'arnaqueur de Tinder », a fait l'objet d'un documentaire. Elle illustre non pas une naïveté ordinaire, mais l'effet d'un état amoureux intense, dans lequel la lucidité se retrouve temporairement altérée.

En effet, un important déséquilibre émotionnel ou mental peut bouleverser notre capacité à hiérarchiser l'information et à évaluer les risques. Il influe sur nos ressources émotionnelles et attentionnelles : sur notre humeur, notre perception de soi, notre capacité à gérer la complexité.

Les déclencheurs d'un tel déséquilibre sont multiples : un deuil, une rupture, un isolement social, une transition majeure de vie, une peur persistante ou, au contraire, un succès ou un gain importants, une passion amoureuse peuvent altérer notre lucidité.

Dans les deux cas, une réorganisation des priorités mentales et émotionnelles s'opère. Dans un état de négativité, nous devenons plus

réceptifs aux messages qui promettent réconfort, sécurité ou sens à la douleur. Dans un état euphorique, la vigilance baisse et les engagements impulsifs se multiplient. Lorsque nous nous savons traversés par une forte émotion, qu'elle soit positive ou négative (une joie, un deuil…), mieux vaut nous méfier des sollicitations qui paraissent séduisantes sur l'instant mais que l'on risque de regretter ensuite – remettons nos décisions à plus tard. Ce sont des moments de vulnérabilité où l'on devient malléable. Et les opportunistes ne les manquent jamais.

Gare aux raccourcis mentaux !

Daniel Kahneman, psychologue cognitif et prix Nobel d'économie, a distingué ce qu'il appelle deux « vitesses de la pensée ». Le Système 1 est rapide, intuitif et émotionnel. Il fonctionne en continu, sans effort conscient, reliant spontanément idées, images et émotions. Le Système 2, plus lent et analytique, mobilise des ressources mentales. Il intervient lorsque nous vérifions un calcul, remettons en question une intuition ou suspendons une décision évidente pour en examiner les conséquences. On reconnaît son activation à un temps de latence, à une focalisation accrue de l'attention et à l'apparition d'un doute conscient. Séquentiel, exigeant et limité, il se désengage dès lors que la complexité devient trop élevée, laissant le Système 1 faire son retour.

Le Système 1 est un atout précieux. Il nous permet de reconnaître un visage en une fraction de seconde, de freiner sans réfléchir devant un obstacle, de saisir instantanément l'humeur transmise par une voix. C'est un formidable raccourci pour réagir vite dans un environnement familier. Mais cette efficacité a un prix : elle repose sur des associations automatiques, que nous ne filtrons pas et qui, lorsqu'une influence est exercée, deviennent une faille. Il suffit d'entendre une phrase comme : « La tradition, c'est bon » pour que surgissent des images de repas en famille, de recettes transmises, d'odeurs réconfortantes. Le mot « tradition » se retrouve aussitôt associé à des sensations positives, sans que l'on interroge la valeur réelle de la tradition évoquée. De la même manière, un discours politique qui lie systématiquement les mots « sécurité » et « frontières » finit par créer dans l'esprit de l'auditeur un lien implicite entre ces deux éléments, même en l'absence de faits. Une publicité qui entoure un produit de célébrités ou de

paysages idylliques déclenche aussi une association positive, indépendamment des qualités objectives de l'objet vendu. Un slogan bien tourné, une image frappante ou une émotion intense peuvent orienter notre jugement en quelques secondes, avant même que la pensée critique n'ait le temps de s'activer.

C'est précisément ce qui s'est produit dans l'affaire d'Elizabeth Holmes et de sa start-up, Theranos. Holmes promettait une révolution médicale : réaliser des analyses sanguines complètes à partir d'une simple goutte de sang, avec une technologie rapide, peu coûteuse et indolore. Les investisseurs, séduits par la promesse, n'ont pas demandé de vérifications techniques solides. Ils ont pris le charisme, le discours visionnaire et l'image de « nouvelle Steve Jobs » pour de la crédibilité scientifique. L'alignement parfait entre ce qu'ils voyaient et ce qu'ils voulaient croire a suffi à déclencher l'adhésion. Résultat : des centaines de millions de dollars ont été investis, propulsant la valorisation de Theranos à près de 10 milliards de dollars, alors même que la technologie ne fonctionnait pas. La supercherie a été révélée en 2015 par des enquêtes journalistiques. Theranos s'est effondré, Holmes a été inculpée pour fraude et, en 2022, condamnée à plus de onze ans de prison. L'affaire illustre la vulnérabilité que crée la préférence pour la pensée rapide du Système 1, où des impressions séduisantes suffisent à court-circuiter la vérification critique et à provoquer des erreurs massives.

Cette préférence ne se limite pas aux situations d'urgence. Elle peut devenir une habitude cognitive durable, nourrie par une confiance excessive dans l'intuition ou par le refus de s'encombrer de complexité et de doutes. Bien sûr, dans certains contextes, cette rapidité est un atout. Mais dès qu'il s'agit d'évaluer un discours, une offre ou une promesse, elle ouvre la porte à une vulnérabilité majeure : plus la décision est immédiate, plus elle se nourrit d'associations automatiques et moins elle laisse de place à la critique.

Au quotidien, le Système 1 nous joue des tours : on peut faire confiance à un collègue parce qu'il parle avec assurance, ou se laisser convaincre par un achat en ligne parce qu'un produit affiche 4,9 étoiles, sans vérifier qui a laissé les avis. Des impressions rapides suffisent à orienter notre jugement.

On peut reconnaître que l'on glisse dans ce piège lorsqu'une idée nous paraît évidente sans que l'on puisse dire pourquoi, ou quand on s'apprête à

décider simplement parce que cela semble « aller de soi ». Dans un tel cas, faites une micro-pause pour vérifier une source, poser une question… et laissez le Système 2 reprendre le contrôle.

3
Quand l’environnement nous manipule

Certains événements ou contextes brouillent nos repères et, en affaiblissant nos défenses, agissent comme des amplificateurs de vulnérabilité. C’est ce qui se produit lorsqu’une urgence impose de décider trop vite, ou qu’un climat émotionnel – personnel ou collectif – attise l’inquiétude, la peur ou l’enthousiasme. Le temps de réflexion se raccourcit, les points de vue se rétrécissent, l’énergie mentale s’épuise. Un décideur saturé de chiffres peut céder à la solution la plus simple. Un citoyen plongé dans l’incertitude se tourne plus facilement vers les récits qui promettent sécurité ou clarté. Une foule paniquée ne raisonne plus comme des individus isolés.

Comprendre les contextes externes, c’est savoir identifier les moments où la perméabilité humaine est naturellement amplifiée et où l’influence a le plus de chances de s’imposer.

Dans les pages qui suivent, j’ai sélectionné les situations les plus fréquemment rencontrées. Quelques exemples sont volontairement extrêmes ; cependant, même loin de ces excès, ces dynamiques se retrouvent à l’identique dans la vie ordinaire. Recréer ces contextes, ou les provoquer avec prudence, ouvre une fenêtre par laquelle s’exercent l’influence et parfois la manipulation.

Quand l’urgence dicte la décision

Il suffit parfois que le temps se resserre pour que notre manière de décider bascule. La pression temporelle survient lorsque le délai pour analyser, choisir ou agir est objectivement restreint. Urgence médicale, crise

opérationnelle, danger imminent, réaction démesurée d'un interlocuteur ou imprévu soudain sont autant de situations qui imposent d'agir immédiatement. Plus le temps se réduit, plus l'esprit s'appuie sur des réponses rapides, automatiques ou intuitives.

Le naufrage du *Titanic*, en avril 1912, en offre une illustration saisissante. Quand le navire a heurté l'iceberg, la pression temporelle a été instantanée. Il fallait évacuer, vite. Dans cette hâte, les équipages ont mis à l'eau des canots de sauvetage remplis seulement à moitié, ce qui a coûté la vie à des centaines de passagers qui auraient pu être sauvés. L'urgence transformait une situation dramatique en catastrophe encore plus meurtrière. Au total, plus de 1 500 personnes ont péri sur les quelque 2 200 présentes à bord. Les membres de l'équipage avaient, en quelque sorte, été manipulés à leur insu par la situation elle-même, qui les avait poussés à prendre de mauvaises décisions.

En provoquant artificiellement une urgence, on peut acculer l'autre à adopter des comportements ou à des prises de décision qui ne lui ressemblent pas. Dans ce contexte, la hiérarchisation des priorités se reconfigure brutalement. Sécuriser un avantage immédiat (éviter une perte, conjurer un risque perçu comme imminent…) prend le dessus sur toute autre considération. Les calculs complexes passent au second plan. Les raisonnements multicritères, qui demandent du temps et de l'énergie, cèdent la place à des heuristiques simples : agir maintenant ou perdre sa chance. La porte est ouverte à l'influence et à la manipulation.

Cette compression du processus décisionnel active plusieurs mécanismes universels. Le *bénéfice supérieur* pousse à agir vite pour saisir ou pour protéger un avantage. La *sensibilité émotionnelle* amplifie l'effet de la peur. L'*économie vitale* incite à simplifier la décision pour réduire l'effort cognitif. Enfin, la *pensée rapide* prend l'avantage sur le contrôle critique. On retrouve ce réflexe lorsque, pressé par une promotion qui « expire dans 10 minutes », on achète un produit sans vraiment vérifier qu'il nous est utile, ou lorsqu'un collègue nous demande une réponse « tout de suite » et que l'on accepte une tâche qu'on aurait refusée avec quelques minutes de recul. Dès que le temps se resserre, nos décisions deviennent plus rapides et plus influençables.

Cependant, la pression temporelle n'est pas toujours négative : elle permet parfois une réactivité salutaire, comme pour sauver une vie ou pour

éviter un accident. Mais lorsque la qualité d'une décision repose sur l'analyse et sur la comparaison des options, la réduction brutale du temps disponible devient un amplificateur de perméabilité. Plus la contrainte temporelle est forte, plus nos choix risquent de se réduire à des réactions impulsives dictées par l'émotion dominante. Le savoir est un premier pas pour commencer à s'en prémunir soi-même. Avant d'agir, posez-vous une seule question : est-ce vraiment le moment de prendre une décision ?

L'aveuglement par débordement

Le 1er juin 2009, le vol Air France 447 entre Rio et Paris traverse une zone de turbulences au-dessus de l'Atlantique. Les sondes Pitot, chargées de mesurer la vitesse, gèlent et envoient des données incohérentes. En quelques instants, le cockpit se retrouve saturé : alarmes sonores, messages contradictoires, valeurs de vitesse qui varient brutalement. Les pilotes doivent trier un flot d'informations visuelles et auditives, certaines exactes, d'autres fausses. Dans ce chaos, les signaux essentiels ne sont pas traités comme prioritaires, notamment l'indication de décrochage. Les réactions de pilotage, inadaptées à la situation, aggravent la perte de contrôle. L'appareil s'abîme dans l'océan avec 228 personnes à bord.

Cet accident illustre le phénomène de surcharge informationnelle, quand le volume de données dépasse la capacité de traitement d'un individu ou d'un groupe. Cette surcharge surgit dans les crises complexes, les événements fortement médiatisés, les environnements techniques saturés de signaux ou encore quand s'accumulent trop vite des faits nouveaux. Dans cet exemple, il n'y a pas de manipulation volontaire : la faille vient du contexte lui-même et du rythme auquel il impose ses signaux. L'environnement a altéré la lucidité.

Concrètement, lorsque la densité d'informations franchit notre seuil de tolérance, l'esprit cherche à se protéger. Il privilégie ce qui est le plus visible ou le plus chargé d'émotion, et néglige ce qui demande un effort d'intégration. Le tri se fait à notre insu : ce qui est simple et répété l'emporte sur ce qui est complexe ou contradictoire. Contrairement à la pression temporelle, le problème n'est pas le manque de temps, mais l'engorgement des canaux de traitement. L'objectif devient alors de préserver un minimum de clarté interne, quitte à sacrifier la profondeur

d’analyse. C’est ainsi qu’après une journée saturée d’informations, on dit oui trop vite : on n’a plus l’énergie mentale pour analyser, comparer ou poser des questions. La surcharge fait basculer vers la solution la plus simple : accepter.

Ce tri n’est pas neutre. Il active plusieurs mécanismes universels. La *dissonance cognitive* pousse à éviter ce qui trouble la cohérence fragile qu’on essaie de maintenir. Le *besoin de croire* privilégie le récit le plus clair. L’*économie vitale* incite à retenir les données les moins coûteuses à traiter. Même un esprit critique aguerri peut alors se replier sur une seule explication, au détriment de la complexité.

La surcharge informationnelle se combine facilement avec d’autres facteurs internes comme la fatigue ou la pensée rapide, renforçant encore l’attrait des messages simples. Dans ces contextes saturés, les idées courtes et claires, vraies ou fausses, se diffusent toujours plus vite que les analyses nuancées. Leur force ne tient pas à leur vérité mais à leur capacité à franchir sans effort un esprit débordé.

Pour éviter ce piège, même débordé, commencez par isoler les véritables priorités. Et surtout, résistez à la tentation du « oui » facile : c’est souvent celui qui coûte le plus cher par la suite.

Le piège de la sous-information

L’accès limité ou incomplet à l’information survient lorsqu’un individu ou un groupe ne dispose que d’une portion réduite de données fiables, variées et actualisées. Cette restriction peut découler de barrières structurelles, techniques, géographiques ou culturelles : isolement d’un territoire, absence d’infrastructures de communication, cloisonnement institutionnel, contraintes linguistiques. S’ensuit un appauvrissement du champ de vision qui restreint la possibilité de vérifier, de comparer ou de nuancer. Les informations circulent alors dans un circuit fermé, sans contrepoint significatif. Même un esprit critique exercé se trouve en difficulté, non par manque de vigilance, mais par absence d’alternatives tangibles à interroger. Il ne peut pas confronter suffisamment d’éléments pour corriger le récit dominant.

Cette dynamique est apparue de façon frappante au début de la pandémie de Covid-19. En décembre 2019 et janvier 2020, les habitants de

Wuhan n'avaient accès qu'à des informations officielles rares, fragmentaires et parfois contradictoires. Les autorités locales minimisaient la gravité de la situation, tandis que les réseaux sociaux, partiellement censurés, laissaient circuler des rumeurs non vérifiées. Faute de sources fiables et diversifiées, certains ont quitté précipitamment la ville avant le confinement officiel du 23 janvier 2020, ce qui a contribué à amplifier la propagation du virus. D'autres ont massivement acheté des denrées et des masques, provoquant des pénuries réelles, quand d'autres encore se sont, au contraire, rués sur des « remèdes » non reconnus (gingembre, ail, tisanes…), pensant disposer là de techniques suffisantes pour tenir la maladie à distance.

Dans ce type de contexte, plusieurs mécanismes universels s'activent. Le *besoin de croire* incite à s'accrocher au seul récit disponible, surtout s'il apporte une cohérence globale. La *dissonance cognitive* rend plus difficile l'intégration d'éléments nouveaux lorsqu'ils contredisent fortement la version admise. La *sensibilité émotionnelle* amplifie la réceptivité aux messages qui rassurent ou qui effraient, selon l'état affectif dominant. Ainsi, dans un environnement où la diversité de l'information est réduite, le récit qui s'impose n'est pas forcément le plus vrai, mais le plus accessible.

En toutes circonstances, ne prenez jamais la première information pour argent comptant. Vérifiez-la, confrontez-la à d'autres, cherchez une source alternative : c'est la seule manière d'éviter que le premier récit disponible devienne votre vérité.

L'empire du consensus

En janvier 1986, la navette spatiale *Challenger* explose 73 secondes après son décollage, tuant ses sept membres d'équipage. L'enquête révèle que plusieurs ingénieurs ont exprimé des inquiétudes quant à l'étanchéité des joints toriques par temps froid. Ces avertissements ont été minimisés ou écartés : la culture interne de la Nasa favorisait alors la cohésion et la réussite, et l'émission du moindre doute apparaissait comme une remise en cause de la compétence collective et comme un obstacle au succès attendu. La commission d'enquête présidentielle, créée au lendemain de l'accident, a également souligné le rôle d'une pression institutionnelle forte, politique,

médiatique et hiérarchique, qui aurait accéléré le processus de décision et limité l'écoute des signaux d'alerte.

Cet épisode est devenu un exemple classique de *group think*, cette dynamique où la recherche du consensus l'emporte sur l'examen critique des informations disponibles. On connaît bien cette mécanique depuis les travaux du psychologue Solomon Asch. Dans les années 1950, il a réuni des groupes d'étudiants pour un prétendu test de perception visuelle. À chaque session, plusieurs participants étaient des complices de l'expérimentateur, et un seul était le véritable sujet. On leur présentait une carte montrant une ligne de référence, puis une autre carte avec trois lignes de longueurs différentes. La consigne semblait simple : désigner celle qui présentait la même longueur que la ligne de référence.

Lors des premières séries, tout le monde donnait la bonne réponse. Mais, après quelques essais, les complices s'accordaient délibérément sur une réponse manifestement fausse. Face à ce consensus unanime, le sujet isolé finissait souvent par se rallier au groupe, allant jusqu'à nier l'évidence plutôt que de s'exposer au rejet ou au ridicule.

Ce phénomène d'influence normative illustre à quel point la peur de la dissonance sociale peut altérer le jugement individuel. C'est ce même mécanisme qui s'est manifesté dans le cadre de la Nasa : la pression à la conformité, la crainte de perturber la cohésion et l'élan collectif ont prévalu sur la vigilance technique. C'est aussi ce qui nous arrive à tous, dans des contextes beaucoup plus ordinaires : mieux vaut suivre le groupe que passer pour le « vilain petit canard » ou le rabat-joie, quitte à accepter l'inacceptable.

Cet effet est redoublé par l'existence d'un contexte social dit homogène : il se caractérise par une faible diversité de points de vue, de valeurs ou de références. Il peut résulter d'un environnement professionnel très spécialisé, d'une communauté culturelle isolée, d'un milieu géographiquement restreint ou encore d'un cercle relationnel fermé. Là encore, l'influence peut s'exercer sans l'existence d'une manœuvre délibérée : une telle homogénéité découle souvent de la manière dont les structures sociales et culturelles organisent la vie collective. Les interactions quotidiennes tendent en effet à valider les croyances et les normes dominantes, tandis que les idées divergentes peinent à s'exprimer et sont perçues comme des déviations. L'exposition répétée à des messages

similaires, sans contrepoint significatif, renforce la cohésion interne mais réduit l'ouverture à d'autres perspectives. Ici, ce n'est pas l'absence d'information ou sa surcharge qui pose problème, mais la pression implicite à se conformer pour préserver l'harmonie et éviter l'exclusion.

Cette homogénéité active plusieurs mécanismes universels. Le *besoin de croire* s'ancre dans le récit commun qui donne sens à la vie du groupe. La *dissonance cognitive* incite à éviter les éléments susceptibles de fissurer cette cohérence partagée. La *sensibilité émotionnelle*, enfin, amplifie les réactions défensives face à tout ce qui menace l'unité. La validation sociale devient alors le principal repère. Remettre en cause une idée dominante ne signifie plus seulement contester un argument, mais risquer de fragiliser son lien d'appartenance au groupe, qu'il s'agisse d'amis, de collègues, de famille, de croyants ou de pairs. La peur, même diffuse, d'être mis à l'écart, agit comme un puissant régulateur du comportement. Peu d'armes d'influence sont aussi redoutables que cette menace silencieuse : celle de perdre sa place parmi les siens.

La pression du groupe crée une faille, elle réduit notre capacité à penser par nous-mêmes. La meilleure résistance consiste à réintroduire de la diversité dans la pensée. Avant de suivre le groupe, demandez-vous : « Que penserais-je, que ferais-je si j'étais seul ? » Cherchez au moins un contre-argument, une source extérieure, un avis indépendant. Et surtout, accordez-vous le droit de ne pas être d'accord : une dissidence calme et argumentée vous protégera bien mieux qu'un consensus accepté par confort social.

La vague de l'émotion collective

En août 1870, la France est en guerre contre la Prusse et la perspective d'une défaite nourrit un patriotisme exacerbé. À la foire de Hautefaye, en Dordogne, les discussions s'enflamment autour de l'angoisse de la guerre, de la colère contre l'ennemi et de la fierté nationale blessée. Alain de Monéys, jeune noble local, engage une conversation sur la situation militaire. Ses propos, pourtant favorables à la France, sont mal compris et interprétés comme un soutien à la Prusse. En quelques minutes, la suspicion devient certitude, la certitude se transforme en indignation et l'indignation débouche sur une rage collective. Ce qui aurait pu rester une querelle verbale se change en un déchaînement de violence : la foule le lynche, le

torture et le brûle vif. Personne n'intervient pour briser la spirale tant la cohésion émotionnelle du groupe est forte. Le ministre de l'Intérieur, Émile de Marcère, en aurait été si indigné qu'il aurait envisagé un temps de raser le village avant de se raviser.

Ce drame n'est pas seulement celui d'un homme. Il révèle la puissance d'un climat émotionnel collectif, cette émergence d'une émotion dominante (peur, colère, euphorie, tristesse, enthousiasme…) partagée par un grand nombre de personnes dans un même lieu et au même moment. Cette émotion naît souvent d'un événement marquant vécu ensemble : une victoire, une catastrophe, un attentat, une crise, une célébration. Elle n'est pas nécessairement orchestrée pour influencer, mais découle de l'événement et de sa résonance commune.

Dans de telles situations, l'émotion devient un prisme. Elle filtre la perception, l'interprétation et la hiérarchisation de l'information. Les messages qui confirment ou amplifient le ressenti dominant circulent et s'ancrent plus facilement, tandis que ceux qui le contredisent sont ignorés, ridiculisés ou rejetés. Le problème ne vient pas d'un manque de temps ou de données, mais de cet alignement affectif qui rend certaines interprétations quasi automatiques.

Plusieurs mécanismes universels s'activent simultanément. La *sensibilité émotionnelle* décuple la réactivité aux signaux qui prolongent ou renforcent l'état partagé. Le *besoin de croire* pousse à rechercher un récit qui donne sens à l'émotion commune. Le *bénéfice supérieur* incite à agir vite, afin de préserver l'état collectif. Et, dans ce climat fortement chargé, la réflexion analytique cède la place aux réactions immédiates : l'adhésion au ressenti commun devient presque inévitable, car la vague émotionnelle emporte tout sur son passage.

C'est ainsi que des amis de la police judiciaire me racontent comment de bons pères de famille, sans aucun antécédent, se sont laissés emporter par la vague collective lors des manifestations des Gilets jaunes, allant jusqu'à lancer des pavés contre les CRS. Arrêtés puis interrogés, ils se sont effondrés, incapables d'expliquer comment ils avaient pu en arriver là. Ils n'étaient pas violents par nature. Ils avaient simplement été galvanisés par l'énergie du groupe.

Pour résister à une vague émotionnelle collective, il faut d'abord réussir ce que font les rares personnes qui ne se laissent pas entraîner : créer une

micro-distance intérieure. Certaines se mettent légèrement à l'écart physiquement, d'autres respirent profondément ou se donnent quelques secondes pour observer. Ce court recul suffit à rompre la contagion affective. La capacité à pacifier son rapport au temps, à intégrer l'urgence d'attendre, permet de voir les premiers excès et de ne pas laisser le mouvement décider à notre place.

La pression de la rareté

En 532, une pénurie de blé frappe la capitale de l'Empire byzantin. À Constantinople, les files devant les points de distribution s'allongent, la colère monte. La faim attise les rancunes contre l'empereur Justinien, déjà impopulaire pour ses taxes et pour la corruption de ses administrateurs. Les tensions éclatent : affrontements avec la garde impériale, pillages d'entrepôts, incendies. Ce qui avait commencé comme une émeute du pain se transforme en insurrection urbaine majeure : la révolte de Nika. En quelques jours, une grande partie de la ville est détruite et la répression impériale cause environ 30 000 morts.

La rareté d'une ressource vitale réactive nos vulnérabilités les plus profondes et réoriente nos comportements. La priorité n'est plus de bien choisir, mais d'obtenir immédiatement la ressource, quitte à en négliger le coût, la qualité ou les conséquences de son obtention à long terme. Le calcul rationnel se resserre autour d'une logique simple : agir vite pour ne pas se retrouver *sans*.

Nos vulnérabilités ne s'expriment pas seulement face à une rareté objective. Il suffit parfois de l'anticipation d'un manque pour provoquer la crise redoutée. Une rumeur, quelques images de rayons vides ou l'annonce d'un blocage logistique peuvent déclencher une ruée sur un produit. L'augmentation soudaine de la demande épuise les stocks et transforme la rareté imaginée en rareté réelle. Les tensions sur le carburant en sont un exemple : l'approvisionnement peut être suffisant, mais l'afflux simultané des consommateurs crée artificiellement la pénurie.

Qu'elle soit réelle ou seulement perçue, la rareté concentre l'attention sur l'instant présent et relègue la planification de moyen ou long terme au second plan. Dans ce climat, la réflexion cède la place à la recherche immédiate de protection, et l'influence trouve un terrain d'autant plus fertile

que la peur du manque dicte nos choix. Dès qu'un bien devient limité, il se charge d'une valeur émotionnelle disproportionnée. Les marques le savent bien, et certaines s'appuient sur cette logique pour déclencher la frénésie d'achat.

Pour résister à la pression de la rareté, il est nécessaire de confronter l'urgence ressentie à nos besoins primaires : ai-je réellement besoin de ce produit ou de cette opportunité pour me nourrir, me protéger, vivre décemment ? En ramenant la décision à ce qui est vital plutôt qu'à ce qui est présenté comme indispensable, la frénésie s'apaise et la peur du manque perd de sa force.

Le vertige de l'incertitude

Il existe des moments où le sol semble se dérober sous nos pieds. L'environnement devient instable, imprévisible, sans repères fiables. C'est l'incertitude contextuelle généralisée. Elle peut naître d'une crise politique, économique, sanitaire, d'un conflit armé, d'un changement soudain de réglementation… Cet état n'est pas provoqué dans le but d'influencer, mais ses effets sont immédiats : la capacité à anticiper et à planifier s'effondre. Les individus sont exposés à des informations contradictoires ou incomplètes, et les perspectives à moyen ou à long terme deviennent floues. Ce manque de stabilité pousse à rechercher des certitudes immédiates, des récits cohérents et des solutions rapides, même s'ils sont partiels ou approximatifs.

À l'automne 2008, l'effondrement de la grande banque d'investissement Lehman Brothers et la mise en péril d'autres institutions financières plongent les marchés et l'économie mondiale dans une incertitude inédite. Les informations circulent vite, mais se contredisent : certains parlent d'une simple « correction » quand d'autres redoutent une crise comparable à celle de 1929. Pour les entreprises comme pour les particuliers, il n'y a plus de visibilité sur l'avenir. Les ménages reportent leurs achats, les investisseurs vendent par crainte, les banques restreignent le crédit. Le cercle vicieux est enclenché. Plus l'incertitude grandit, plus les acteurs adoptent des comportements défensifs, et plus la crise s'aggrave. Les conséquences sont considérables : récession mondiale, millions d'emplois supprimés, entreprises en faillite et perte de confiance dans les

institutions, nécessitant des plans de sauvetage publics massifs pour éviter l'effondrement du système. Cette crise n'a pas seulement été le résultat de causes économiques, elle était aussi le reflet du besoin de certitude de chaque acteur, du petit épargnant au dirigeant de grands fonds. Face à l'incertitude, tous ont cherché à reprendre le contrôle par réflexe : vendre, se protéger, se replier. Ce réflexe individuel de contrôle a produit, à l'échelle du système, l'effet inverse : une perte de contrôle généralisée.

L'*incertitude prolongée* agit comme un amplificateur de vulnérabilité. Le *besoin de croire* oriente vers les scénarios qui semblent donner du sens au chaos. La *sensibilité émotionnelle* accroît la réceptivité aux signaux qui promettent sécurité ou, au contraire, danger imminent. La *dissonance cognitive* pousse à retenir les explications qui rétablissent une cohérence, même fragile. Et à mesure que l'incertitude dure, l'esprit critique s'amenuise, la motivation à vérifier s'érode au profit d'une hyperdépendance à certaines sources perçues comme fiables, même si elles sont limitées ou biaisées.

Notre cerveau est biologiquement programmé pour détecter les menaces avant les opportunités, les neurosciences l'ont montré : l'amygdale, centre de la peur et de la vigilance, réagit plus intensément et plus rapidement aux stimuli négatifs qu'aux signaux positifs. Ce biais de négativité, profondément enraciné dans notre évolution, nous pousse à anticiper le danger avant de rechercher le plaisir. C'est cette hypervigilance, autrefois vitale pour la survie de notre espèce, qui nous rend aujourd'hui si sensibles à tout discours promettant sécurité, protection ou maîtrise du risque. Aussi, dans un monde instable, la promesse d'une certitude, vraie ou fausse, devient irrésistible.

Plus elle s'installe et s'intensifie, plus l'incertitude contextuelle généralisée élargit la perméabilité humaine. Pour ne pas céder à son vertige, évitons de confondre absence de visibilité et urgence d'agir. Les personnes qui s'en sortent le mieux sont celles qui ralentissent volontairement le réflexe de contrôle : elles se recentrent sur ce qu'elles peuvent réellement maîtriser aujourd'hui (un budget, une échéance, une décision simple…) et différencient clairement ce qui relève de l'inconnu. Ce recentrage, modeste mais lucide, suffit souvent à empêcher l'incertitude d'absorber la décision.

Partie II

L’art subtil
de l’influence
et de la manipulation

4
Apprenez à créer des liens en toute situation

Pour influencer l'autre, il faut savoir s'introduire dans son univers mental. En réalité, ce n'est pas la vérité objective qui guide ses choix, mais ce qu'il croit être vrai. Chacun vit dans une réalité filtrée par ses expériences, ses émotions et ses appartenances. Par conséquent, on n'agit pas en fonction de ce qui est, mais en fonction de ce que l'on perçoit. Vous pouvez avoir les meilleurs arguments du monde, s'ils ne s'accordent pas avec les filtres de votre interlocuteur, ils resteront lettre morte, raison pour laquelle, comme j'ai pu le constater des centaines de fois, une idée n'est généralement pas rejetée parce qu'elle est fausse ou mauvaise, mais parce qu'elle heurte un système de croyances. Pour accéder à ce système-là, une porte d'entrée s'impose : la relation humaine.

Dans plus de la moitié des missions d'influence que j'ai réalisées, je n'ai pas eu besoin de recourir à des techniques complexes ou à des manœuvres appuyées. Ces stratégies avancées trouvent leur utilité face à des résistances fortes ou à des situations d'enlisement. Le plus souvent, la clé est ailleurs : dans la confiance. Celle-ci se construit par des gestes simples : un regard attentif, un sourire sincère, une écoute réelle. S'intéresser vraiment à quelqu'un, sans calcul, suffit parfois à transformer son attitude. Se sentant reconnue, la personne se détend, abaisse ses défenses, devient plus encline à coopérer. Le lien ainsi créé, une conviction silencieuse s'installe dans l'esprit : vous devenez digne de confiance. Ce qui reste, dans la plupart des cas, la meilleure manière d'obtenir ce que vous souhaitez.

Soyez chaleureux – vous montrerez plus tard vos compétences

La confiance ne naît pas de la démonstration de compétence, mais du sentiment de sécurité. Avant d'évaluer ce que vous savez faire, l'autre cherche à savoir s'il peut vous faire confiance. Son cerveau pose une question simple et archaïque : « Suis-je en sécurité avec cette personne ? » Tant que cette interrogation reste sans réponse positive, toute démonstration d'expertise est filtrée, relativisée, voire rejetée.

La psychologie sociale a mis en évidence ce mécanisme fondamental. Susan Fiske, Amy Cuddy et Peter Glick montrent que nous évaluons spontanément autrui selon deux dimensions : la chaleur et la compétence. La chaleur correspond à l'intention perçue – « Me veut-il du bien ou du mal ? » – tandis que la compétence renvoie à la capacité – « Peut-il faire ce qu'il annonce ? » Cette hiérarchie est stable : la chaleur est évaluée en premier, car elle conditionne l'ouverture ou la méfiance initiale.

On en fait tous l'expérience dans des situations très concrètes. Un médecin froid et pressé, même très compétent, suscite souvent une forme de retrait ou de résistance. J'ai vu des patients pourtant lucides interrompre un traitement exigeant, non par doute sur la qualité du diagnostic, mais faute d'un lien émotionnel minimal qui les aurait aidés à persévérer. À l'inverse, le soignant qui prend le temps d'écouter, de regarder son patient et de reconnaître sa difficulté crée un climat de sécurité. Cette sécurité n'améliore ni la molécule, ni la technique, mais elle transforme la relation au soin et l'adhésion du patient dans la durée.

Cette priorité donnée à la bienveillance s'enracine dans notre histoire évolutive. Pour nos ancêtres, la force n'était un atout que si elle s'accompagnait d'intentions amicales. Un individu puissant mais hostile constituait une menace ; un allié chaleureux, même imparfait, représentait une ressource. Ce réflexe demeure actif aujourd'hui : nous ouvrons plus volontiers la porte à ceux qui inspirent la sécurité qu'à ceux qui affichent leur puissance sans en clarifier les intentions.

Cette logique ne s'arrête pas à la première impression. La confiance durable suppose un climat de sécurité relationnelle, dans lequel l'autre se sent autorisé à parler, à douter, à se dévoiler sans craindre le jugement ou la sanction. Les travaux de John Bowlby et Mary Ainsworth ont montré combien ce sentiment de base sécurisante est indispensable à l'exploration

et à l'engagement. Lorsqu'un individu perçoit la présence d'une figure fiable, il ose davantage, s'expose plus volontiers et s'implique avec plus de constance.

Dans un environnement évalué comme sûr, les filtres de contrôle se relâchent. La personne parle davantage, se défend moins et laisse émerger ce qu'elle n'aurait pas formulé dans un contexte perçu comme menaçant. Hugues Déchirot, psychologue et ancien officier du Commandement des opérations spéciales, décrit avec justesse cet état de confiance comme une « parole qui précède la pensée » : les mots viennent avant la rationalisation et révèlent plus que ce que le sujet avait prévu de dire. Le climat de sécurité ne rend pas naïf ; il désarme provisoirement les mécanismes de protection.

Dans le monde professionnel comme dans la vie personnelle, cette dynamique est déterminante. Les chiffres, les titres et les arguments impressionnent un temps, mais ils n'installent pas la confiance. La sécurité relationnelle ouvre l'espace de coopération. Avant de convaincre, il faut rassurer. D'abord l'humain, ensuite l'expert.

Trouvez les points de proximité – ils abolissent les distances

Nous faisons spontanément confiance à ceux qui nous ressemblent. Ce réflexe agit souvent de façon inconsciente. Lorsque nous rencontrons une personne pour la première fois, notre esprit cherche immédiatement des indices de proximité : la façon de parler, l'origine sociale, l'accent, le style vestimentaire, les gestes, parfois une simple attitude. Plus nous détectons de similitudes, plus la méfiance diminue. Cette inclination quasi universelle est le produit d'un mécanisme ancien : la ressemblance signalait autrefois la parenté, donc la coopération probable. Le semblable était perçu comme un allié, le différent, comme une menace. Aujourd'hui encore, nous croyons plus volontiers que ceux qui nous ressemblent partagent aussi nos valeurs, nos intentions, nos croyances.

Les études en psychologie sociale l'ont démontré : de simples points communs, même artificiels, suffisent à renforcer la confiance. Des chercheurs ont ainsi demandé à des étudiants de participer à une interaction simulée. Certains avaient été informés qu'ils partageaient avec leur interlocuteur une date d'anniversaire, un signe astrologique ou un hobby –

parfois inventé par les chercheurs. Rien d'essentiel. Pourtant, ces petits riens ont suffi à augmenter significativement la coopération. Notre cerveau utilise ici une heuristique cognitive, c'est-à-dire qu'il interprète la ressemblance comme un raccourci fiable pour décider rapidement qui mérite notre confiance.

J'en ai moi-même fait l'expérience lors d'une formation aux opérations spéciales. Entouré de commandos aguerris et d'anciens opérateurs, je faisais figure d'exception, et je voyais bien que mon voisin me regardait avec suspicion, conscient que je ne venais pas d'un « groupe action ». La feuille d'émargement a circulé, chacun devait y inscrire son nom et sa date de naissance. Quand il a vu la mienne, il s'est figé : nous étions nés le même jour, du même mois, de la même année. Il m'a donné un coup de coude, a souri, et son attitude s'est instantanément modifiée. La distance s'est effacée et la méfiance a laissé place à la connivence. Pourtant, rien n'avait changé, ni mon parcours, ni mon profil. Mais ce point commun avait suffi à transformer sa perception et à créer un lien.

En matière d'influence, la similarité doit être utilisée avec subtilité. Rechercher ou mettre en avant un point commun sincère (une expérience, une appartenance, un voyage, un souvenir lié à une ville, une vision partagée…) peut suffire à créer une passerelle. Il n'est pas nécessaire que la ressemblance soit profonde pour qu'elle soit efficace. Pas besoin, non plus, de singer l'autre ou de fabriquer artificiellement des ressemblances : l'imposture se voit vite et détruit la confiance.

Utilisée avec tact, la similarité ouvre des portes que ni les arguments, ni la compétence ne suffiraient à franchir.

Donnez pour recevoir – c'est la loi de la nature

La confiance naît rarement dans un rapport parfaitement équilibré. Elle surgit plus souvent lorsqu'un geste, même minime, rompt la symétrie et installe une dynamique de don et de contre-don. Donner quelque chose à l'autre, sans condition apparente, c'est lui adresser un message implicite : « Tu comptes pour moi. » Ce mouvement est au cœur du mécanisme universel de la réciprocité.

L'anthropologue Marcel Mauss l'a démontré dans son célèbre *Essai sur le don* : un don crée toujours une obligation tacite de retour. Ne pas rendre, c'est se mettre en marge, rompre l'honneur, briser le lien social. La réciprocité n'est pas un détail mais une mécanique fondamentale de la vie collective. Le psychologue américain Robert Cialdini l'a prouvé dans ses travaux : le besoin de rétablir l'équilibre fonctionne avec une régularité remarquable, même s'il peut varier selon les contextes et selon les cultures.

Dans le monde du travail, un geste minime (offrir un café, organiser la logistique d'une réunion, prêter une écoute attentive…) suffit à créer une dette discrète. L'autre se sent reconnu, tenu de rééquilibrer les choses par un sourire, une concession ou un service en retour. Ce qui paraît insignifiant déclenche un cycle puissant : la réciprocité agit comme une porte dérobée vers la confiance. Encore faut-il que le geste paraisse sincère. Si l'intention semble calculée, elle suscite la méfiance.

La puissance de la réciprocité réside dans son apparente gratuité. C'est en donnant sans rien attendre qu'on rend le retour presque inévitable. On suscite, sans que l'autre en ait pleinement conscience, un sentiment de redevabilité. Cette subtile dette morale rendra plus difficile, le moment venu, d'opposer en retour un refus à une demande.

Suscitez les micro-engagements – pour attirer l'engagement

La confiance ne se donne presque jamais d'un bloc. Elle se construit par étapes à travers une succession de petits engagements, apparemment insignifiants, mais qui enclenchent une dynamique progressive. C'est la technique du « pied-dans-la-porte » qui consiste à obtenir d'abord un accord modeste, puis à formuler une demande plus importante. Elle s'appuie sur le fait que, pour celui qui a déjà dit oui à une demande, refuser la seconde reviendrait à contredire l'engagement suscité par la première.

Ce mécanisme repose sur un réflexe humain fondamental : le besoin de rester cohérent avec soi-même. Leon Festinger l'a théorisé avec la dissonance cognitive. Lorsqu'un décalage apparaît entre ce que nous faisons et ce que nous pensons, nous cherchons à réduire cette tension en alignant croyances et comportements. Ainsi, un premier geste, même minime, devient le point de départ d'une continuité. Une fois que j'ai dit

oui, il devient plus difficile de dire non ensuite. On en trouve des traces partout. Dans une conversation, amener l'autre à confirmer une évidence installe déjà une dynamique : parce qu'il s'est impliqué à travers cet accord, il sera plus enclin à poursuivre dans votre sens. Dans un contexte professionnel, valider un détail technique ou accepter une réunion courte ouvre la voie à une coopération plus large.

J'ai souvent observé ce processus dans des entretiens à forts enjeux. Le premier pas est presque toujours modeste : l'interlocuteur accepte de répondre à une question factuelle, confirme un détail sans enjeu. Mais au fil des micro-engagements, la personne se sent entraînée dans une continuité. Elle parle plus, se livre davantage, jusqu'à dévoiler progressivement des éléments qu'elle n'aurait pas exprimés spontanément. Ce n'est pas un choix parfaitement délibéré : son besoin de cohérence la pousse à prolonger le mouvement initial.

En matière d'influence, ce levier est redoutable. Mieux vaut viser une suite d'étapes modestes qu'un grand engagement immédiat. Chaque validation, chaque service rendu, chaque petit oui sont une brique supplémentaire.

La patience est clé. Forcer ou précipiter ces micro-engagements brise la dynamique. Cela nous rappelle une vérité simple : la confiance ne se décrète pas, elle se construit pas à pas.

Ne prouvez pas – préférez la subtilité de la suggestion

La confiance ne se construit pas seulement sur la sympathie. Il est nécessaire qu'au bout d'un moment, l'autre ait la sensation que vous savez de quoi vous parlez. Néanmoins, vouloir trop prouver sa compétence produit souvent l'effet inverse : on paraît arrogant ou en quête de domination et, dans un réflexe de défense, l'autre cherche la faille. La véritable crédibilité est plus subtile.

Celui qui intervient peu mais lance une phrase précise, une donnée vérifiable ou une anecdote vécue installe instantanément le respect. L'auditoire comprend qu'il sait. Le contraste est frappant : l'abondance d'arguments éveille la méfiance, là où un signe de compétence modeste mais ciblé suffit à créer la crédibilité.

Dès les années 1950, les psychologues américains Carl Hovland et Walter Weiss ont montré que la persuasion dépend en grande partie de la crédibilité de l'interlocuteur. Deux dimensions comptent : son expertise perçue et sa fiabilité. Une expertise sans sincérité ne suscite pas la confiance, pas plus qu'une honnêteté sans compétence. Surtout, nous ne jugeons pas ces dimensions par une analyse rationnelle complète. Nous nous fions à des indices rapides. Un ton assuré, une réponse claire, une précision concrète suffisent à cocher la case « expertise ». Une attitude mesurée, un aveu de limite ou un mot sobre cochent la case « fiabilité ».

Cette intuition a été confirmée par Shelly Chaiken avec son *heuristic-systematic model*, un modèle de la persuasion qui cherche à expliquer comment nous évaluons un message lorsque nos ressources cognitives sont limitées (temps, attention, motivation). Nous évaluons souvent la compétence d'un interlocuteur à partir de quelques indices rapides plutôt qu'en analysant tout son discours. Une parole rare mais précise peut devenir un raccourci cognitif qui amène l'autre à croire qu'il maîtrise son sujet – à condition qu'elle s'accompagne de suffisamment d'éléments pour ne pas paraître creuse.

C'est ce que j'appelle la crédibilité discrète : ne pas chercher à prouver, mais laisser filtrer des signes qui parlent d'eux-mêmes. Dans une interaction, ce n'est pas l'accumulation qui convainc, mais l'impression qui reste. La crédibilité ne s'impose pas, elle se suggère.

Cultivez l'art de la présence – il transforme la relation

On oublie souvent qu'avant même de prononcer un mot, on influence déjà l'autre. Notre visage, notre posture, notre manière d'entrer dans une pièce parlent plus fort que nos arguments. Un sourire, une voix posée, un regard stable suffisent parfois à installer la confiance, là où un corps fermé ou un ton cassant provoquent aussitôt la méfiance.

L'art de la présence, ce sont ces signaux silencieux qui façonnent la perception de l'autre : le charisme, le calme, la politesse, la capacité à écouter vraiment, à montrer de l'empathie, à glisser une touche d'humour au bon moment. Ces comportements ne sont pas accessoires. Ils conditionnent l'envie de coopérer – ou de résister.

Le charisme, longtemps perçu comme mystérieux, n'a en réalité rien de magique. John Antonakis et ses collègues ont prouvé qu'il repose sur des comportements précis : posture ouverte, gestes congruents, voix modulée, émotions positives projetées. Autrement dit, il peut en partie s'apprendre et se travailler, même si certains aspects demeurent difficiles à enseigner. Et son effet est décisif. Une personne perçue comme charismatique inspire plus vite la confiance, l'adhésion et l'envie de la suivre.

Mais la présence ne se réduit pas au charisme. Dans une époque saturée d'exhibition de soi, notamment sur les réseaux sociaux, le simple fait de s'intéresser sincèrement à l'autre devient rare, presque exceptionnel. Celui qui écoute, qui pose une question pertinente et attend la réponse se distingue aussitôt. Il devient plus désirable parce qu'il offre ce qui manque : de l'espace, de la reconnaissance, de la considération.

Valerie Plame en a fait l'expérience dans un tout autre registre. Agente de la CIA, elle menait clandestinement des missions liées à la prolifération nucléaire. Son identité est brutalement révélée en 2003, quand l'administration Bush fait fuiter sa couverture, en représailles à une tribune de son mari, l'ambassadeur Joseph C. Wilson, qui conteste la thèse des armes de destruction massive en Irak. Après cette révélation, plusieurs de ses amis lui demandent comment elle a pu maintenir son identité secrète pendant toutes ces années, même auprès de ses proches. Dans son témoignage, elle explique que la chose a été assez simple : les gens adorent parler d'eux-mêmes. En les encourageant à le faire, elle détournait naturellement leur attention et évitait qu'ils ne lui posent trop de questions.

C'est exactement ce que Carl Rogers, pionnier de la psychologie humaniste, a observé. L'écoute véritable et l'empathie transforment la relation. Être entendu sans jugement ni interruption crée un climat de sécurité. Cette posture d'écoute libère la parole et ouvre des possibilités de changement que la confrontation frontale n'obtient jamais.

On le constate aussi dans les situations les plus simples. Pourquoi la plupart d'entre nous laissent-ils un pourboire plus généreux à un serveur aimable qu'à un autre, expéditif ? Parce que nous réagissons d'abord à la qualité de la présence : un sourire, un ton de voix, une attention portée. L'attitude bienveillante déclenche le désir de rendre.

Dans une interaction d'influence, ces détails deviennent déterminants. Un comportement calme rassure, tandis que l'agitation inquiète. L'écoute

inspire confiance, quand couper la parole ferme le dialogue. Le respect et l'attention suscitent naturellement la réciprocité. Rien de spectaculaire, mais une puissance réelle. L'art de la présence installe un terrain où l'influence agit sans forcer.

5
Décrypter la structure mentale de l'autre en six questions

L'influence n'est pas une lutte frontale mais une adaptation subtile qui implique d'entrer dans l'univers mental de l'autre, de parler son langage, d'épouser ses priorités pour mieux les guider. Influencer devient infiniment plus simple dès lors que l'on comprend l'autre, que l'on sait ce qui est important pour lui, ce qu'il recherche, ce qu'il redoute. Le lien créé (voir chapitre 4) avec son interlocuteur est une porte d'entrée vers sa structure mentale. Dans ses mots, dans ses silences, dans ce qu'il laisse transparaître malgré lui apparaissent les lignes de force qui organisent ses décisions.

L'univers mental est une structure qui n'a rien d'abstrait. C'est l'architecture invisible qui façonne nos choix. Elle s'appuie sur nos moteurs internes, sur nos besoins, sur nos peurs, et elle se traduit dans nos représentations – les filtres culturels et cognitifs qui teintent la manière dont on interprète le monde. Elle s'incarne dans nos croyances, ces règles pratiques qui dictent nos comportements quotidiens. Elle se reflète dans notre identité, ce que nous pensons être et ce que nous voulons protéger. Elle se nourrit de nos appartenances sociales, ces groupes qui nous donnent une part de notre légitimité. Et elle s'oriente vers nos aspirations, ces images de soi projetées dans l'avenir qui justifient nos efforts et nos sacrifices.

Comprendre quelqu'un, c'est donc décrypter ce mélange de forces, de filtres, de croyances, d'identités, de loyautés sociales et d'horizons désirés. Ce n'est pas un exercice intellectuel abstrait, mais une stratégie. Plus la lecture est fine, plus les leviers d'influence apparaissent avec évidence. La clé de la compréhension de l'autre réside en six questions essentielles.

1. Quel est son moteur ?

Nos décisions ne reposent presque jamais sur ce que nous disons ou affichons publiquement. Ce qui nous pousse véritablement à agir, ce sont les moteurs internes, des forces tangibles qui prennent racine dans le passé et s'infiltrent dans nos décisions au présent.

Derrière chaque posture affichée, il y a un moteur caché. Pourquoi caché ? Par peur de paraître vulnérable. Par crainte d'être jugé ou incompris. Par stratégie, aussi : il est plus commode de mettre en avant un argument légitime et socialement acceptable que d'assumer une motivation plus personnelle. Ainsi, tel salarié qui se montre disponible et dévoué, qui rend service à tous. Pure bonté ? En réalité, il veut démontrer qu'il ferait un excellent chef d'équipe. Mais comme il n'est pas le favori pour la promotion, il masque cette ambition derrière une posture d'altruisme. Lorsque la promotion lui échappe, son amertume ou son brusque retrait révèlent ce qui l'animait depuis le début.

Dans les situations à forts enjeux, ce moteur est encore plus dissimulé. J'ai eu l'occasion de le constater dans des contextes très différents. À Kaboul, lors du kidnapping d'un enfant, la demande de rançon laissait penser que le moteur était financier. Après des jours de négociation, j'ai compris que l'argent n'était qu'un prétexte : le véritable enjeu du ravisseur, son moteur, était de se venger du père de l'enfant, qu'il tenait responsable d'une escroquerie passée. Dans un tout autre registre, j'ai été amené à négocier avec un acheteur en grande distribution qui refusait catégoriquement une hausse des tarifs, invoquant des contraintes économiques. Mais la vraie raison était ailleurs : il venait d'accéder à ce poste et voulait donner de lui l'image d'un négociateur intraitable. Plus récemment, un diplomate s'est opposé à la construction d'un barrage, invoquant les ravages environnementaux qu'il causerait ; mais, derrière ce discours, son moteur était en réalité politique, puisqu'il cherchait à gagner l'adhésion d'une ONG influente qui combattait elle aussi le projet.

À condition de l'employer avec précaution, la pyramide de Maslow est une grille de lecture intéressante pour appréhender un moteur. Maslow a distingué cinq grands types de besoins.

À la base de la pyramide, il y a les besoins physiologiques : manger, boire, dormir, préserver sa santé. Ils conditionnent la survie même d'un

individu.

Viennent ensuite les besoins de sécurité, qui renvoient à la recherche de stabilité et de protection : disposer d'un abri, d'un revenu, d'un cadre prévisible.

Le troisième niveau est celui de l'appartenance, c'est-à-dire la recherche d'intégration et de reconnaissance au sein d'un groupe, qu'il s'agisse de la famille, d'une équipe ou d'une communauté plus large.

Le niveau suivant est celui de l'estime, qui pousse à la recherche d'un statut, à être valorisé, à se forger une image de compétence et de force.

Enfin, au sommet de la pyramide, Maslow place le besoin de réalisation de soi, qui prend la forme d'une quête de sens, d'accomplissement ou de cohérence avec ses valeurs profondes.

On sait aujourd'hui que la hiérarchie des strates de cette pyramide n'est pas rigide. Les besoins peuvent coexister, se chevaucher ou ressurgir selon les contextes et les cultures. J'ai vu des personnes poursuivre une quête de sens tout en luttant encore pour assurer leur sécurité matérielle, ou chercher l'estime d'un groupe alors même qu'elles manquaient de stabilité personnelle. Malgré ces limites, la pyramide conserve une vraie valeur pratique. Elle permet d'éclairer les aspects dominants dans un comportement donné, et d'identifier quelle strate et quel besoin guident telle action ou tel discours affiché.

Une fois ce moteur mis au jour, la dynamique change : il ne s'agit plus de convaincre par des arguments génériques ou superficiels, mais d'apporter une réponse ajustée aux motivations profondes. C'est là que l'influence devient possible, non pas en forçant, mais en nourrissant la force qui oriente déjà l'action à un moment T.

Reprenons le cas du salarié « altruiste » que j'évoquais plus haut : n'ayant pas obtenu la promotion convoitée, il fera inévitablement face à un sentiment de frustration. Aussi, son manager, plutôt que de laisser ce ressentiment se diffuser dans l'équipe, aura tout intérêt à reconnaître explicitement sa déception et à lui offrir un horizon crédible : clarifier avec lui les compétences à développer, lui confier un rôle visible mais circonscrit et, surtout, lui montrer une trajectoire possible vers une étape suivante. En réorientant son moteur, le besoin d'estime et de progression, vers un objectif réaliste, il retrouvera une dynamique constructive et cessera de laisser sa déception empiéter sur les autres.

2. Comment voit-il le monde ?

Nous n'agissons pas seulement en fonction de nos besoins ou de nos désirs, mais aussi de la manière dont nous voyons le monde et du prisme à travers lequel nous l'interprétons. Une même situation peut être vécue de façon radicalement différente par deux individus, selon leurs représentations qui filtrent la réalité, hiérarchisent les priorités et donnent du sens à l'action. Ces représentations agissent sans qu'on en ait toujours conscience. Invisibles, elles orientent silencieusement la réception de chaque mot, de chaque geste.

Un couple peut ainsi se disputer autour d'un simple retard. Pour l'un, ce retard n'est qu'un imprévu banal ; pour l'autre, il prend la valeur d'une preuve de désintérêt, voire d'un manque d'amour. Le fait objectif est le même, mais les significations qui y sont attachées en transforment la portée. De la même manière, j'ai vu un projet de fusion entre deux entreprises échouer alors que les conditions économiques étaient favorables car, pour les dirigeants, les chiffres prouvaient que l'opération était rentable, tandis que, pour une partie des salariés, la fusion représentait avant tout une menace à l'égard de leur identité professionnelle. Ils craignaient que leur culture d'entreprise disparaisse et que leurs compétences soient dévalorisées. Les uns voyaient une opportunité de croissance, les autres, une perte de repères. Même dossier, deux représentations opposées, et finalement une décision dictée non par les données objectives, mais par la perception de ce qu'elles signifiaient.

Ces représentations ne sont pas de simples opinions individuelles. Comme l'a montré le psychologue Serge Moscovici, elles sont aussi sociales. Partagées par des groupes, elles constituent des grilles collectives qui donnent sens au monde. Elles s'alimentent de la culture, de l'éducation, des récits médiatiques ou religieux, des expériences partagées. Ce que nous percevons n'est jamais neutre, mais toujours interprété à travers ce cadre de significations qui dépasse l'individu.

On le voit clairement avec la question du climat. Les rapports du Giec accumulent des milliers de données scientifiques, mais chacun les reçoit à travers la représentation dominante de son groupe. Pour certains, ils constituent une preuve irréfutable qu'il faut agir vite et transformer en profondeur nos modes de vie. Pour d'autres, ils sont une idéologie

catastrophiste, un prétexte pour restreindre les libertés ou imposer des choix économiques. Les données sont les mêmes, mais les représentations sociales façonnent la manière dont elles sont perçues, débattues et vécues.

Comprendre comment l'autre voit le monde, c'est donc identifier le filtre à travers lequel il interprète vos paroles et vos actions. Tant que ce filtre n'est pas déterminé, vos arguments risquent de glisser sur lui ou d'être déformés. Mais si vous parvenez à le cerner, alors vos idées trouveront un écho. L'influence passe moins par la force des arguments en eux-mêmes que par leur capacité à résonner avec la représentation déjà en place.

Pour reprendre l'exemple du couple évoqué plus tôt, lorsque le manque de confiance – en soi, en l'autre – déforme la perception du moindre incident, la seule manière d'apaiser le conflit est d'agir sur cette représentation. On évite alors de débattre immédiatement du retard et l'on commence par rassurer l'autre en lui rappelant qu'il compte pour nous. Ce n'est qu'une fois cette sécurité émotionnelle rétablie que l'on peut expliquer calmement l'imprévu et que le conflit s'apaise.

3. En quoi croit-il ?

Une croyance n'est pas seulement une idée abstraite. C'est une règle implicite qui oriente l'action. Là où une représentation filtre le monde, une croyance le traduit en consigne. Elle agit comme un raccourci mental qui permet de décider vite, sans tout réévaluer à chaque fois.

Les croyances, loin d'être seulement religieuses, règnent partout sur notre vie. Des parents laissent un bébé pleurer la nuit parce qu'ils « croient » qu'il apprendra ainsi à s'endormir tout seul. Certains s'exposent au soleil sans protection parce qu'ils « croient » que la peau bronzée ne brûle pas. D'autres refusent un vaccin parce qu'ils « croient » qu'il affaiblit le système immunitaire.

Les croyances sont puissantes parce qu'elles sont rarement interrogées, même quand elles ne reposent initialement pas sur une démonstration rationnelle. Elles se transmettent par l'éducation, par la culture, par les expériences partagées, ou par de simples anecdotes marquantes. Une fois installées, elles tiennent lieu de vérité. On ne se demande pas chaque soir s'il faut se brosser les dents : on le fait, parce qu'on « croit » que c'est

indispensable. La croyance fonctionne alors comme une économie cognitive qui nous évite de repartir de zéro à chaque décision.

Les recherches en psychologie confirment ce rôle structurant. Face à une tâche à accomplir, le psychologue Albert Bandura a démontré que notre croyance en notre capacité à réussir intervient autant que nos compétences réelles. Dans une expérience devenue classique menée auprès de personnes souffrant d'une phobie des serpents, les participants ont été soumis à un entraînement visant uniquement à modifier leur croyance en leur capacité à affronter l'animal, sans changer leurs aptitudes objectives. On leur a ensuite demandé d'effectuer une série d'actions graduées – s'approcher d'un serpent, le toucher, le manipuler. Les résultats ont montré que ceux qui croyaient pouvoir réussir sont allés plus loin dans la tâche, ont persévéré davantage et mieux réussi, alors même que leurs compétences initiales étaient identiques à celles des autres. Bandura en a conclu que notre croyance en notre capacité à agir influence la performance autant – et parfois plus – que les compétences réelles. De son côté, Aaron Beck a mis en lumière les croyances fondamentales qui structurent notre vision du monde et de nous-mêmes. Pour lui, ce sont des axiomes intérieurs, souvent inconscients, qui expliquent pourquoi certains interprètent un compliment comme une preuve de valeur, tandis que d'autres, prisonniers d'une croyance négative (« Je suis incompétent », « Je ne vaux rien »), y voient une simple tentative de consolation.

Dans les situations de tension, ces croyances deviennent des lignes rouges. Lors d'un conflit social, des salariés peuvent rejeter un projet de réorganisation parce qu'ils « croient » qu'il conduira inévitablement à des licenciements, même si le plan n'en prévoit aucun. À l'inverse, un dirigeant peut ignorer des signaux d'alerte parce qu'il « croit » que son équipe trouvera toujours une solution. Dans les deux cas, ce n'est pas la réalité objective qui guide l'action, mais la croyance qui en tient lieu.

Pour comprendre l'autre, il faut donc identifier ces règles invisibles. Les indices apparaissent dans des formulations simples : « Tout le monde sait bien que… », « Ç'a toujours été comme ça », « Si on fait ceci, il arrivera forcément cela. » Derrière ces phrases se cachent des schémas mentaux profondément ancrés, souvent plus influents que les arguments rationnels. En réalité, la puissance d'une croyance ne dépend pas de son degré de véracité, mais du degré d'adhésion qu'on y accorde. Plus l'attachement est

fort, plus il devient difficile de la faire bouger ; plus il est souple, plus l'influence trouve de prises. Toute la subtilité consiste donc à mesurer cet attachement avant d'agir, un sujet que j'aborde en profondeur dans le chapitre suivant.

4. Quelle est son image de soi ?

Les croyances s'enracinent dans un élément plus profond encore : l'image que chacun se forge de lui-même. C'est le terrain de l'identité, ce noyau intérieur que nous passons notre vie à bâtir, à consolider, parfois à défendre. Et c'est souvent le besoin de cohérence identitaire qui guide nos choix, bien plus que les faits ou les arguments rationnels.

L'image de soi transparaît dans des contextes très différents. C'est le sportif qui poursuit le match malgré une blessure parce qu'il se vit comme un guerrier qui n'abandonne jamais. C'est le parent qui refuse une aide pourtant précieuse parce qu'il veut rester fidèle à son idée qu'un parent accompli est quelqu'un qui se débrouille toujours seul. C'est le végétarien qui refuse les légumes cuisinés par un proche parce qu'ils ont été coupés avec le même couteau que celui utilisé pour trancher une viande. C'est l'officier qui rejette l'idée pourtant judicieuse d'un repli tactique parce qu'il s'est forgé auprès de ses supérieurs l'image d'un chef ne reculant jamais devant l'ennemi. Ce sont aussi les discussions qui deviennent passionnelles parce qu'en voyant ses idées remises en cause, une personne a la sensation que c'est toute sa personne qui est attaquée. C'est quand : « Tu as tort » ne touche plus seulement l'argument, mais l'identité. Or, nous avons tendance à défendre celle-ci avec beaucoup plus de vigueur que nos opinions.

L'identité est façonnée par une histoire personnelle, mais aussi par les rôles sociaux que l'on endosse : parent, professionnel, citoyen, croyant, militant, ami. Chaque rôle ajoute une couche à ce « moi » que nous cherchons à préserver. C'est ce qui explique que certaines valeurs prennent une importance démesurée : elles ne sont pas seulement des convictions abstraites, elles sont devenues constitutives du « qui je suis ». Critiquer ces valeurs chez quelqu'un, c'est toucher à son noyau identitaire. D'où la rigidité surprenante dont nous faisons parfois montre.

Cependant, cette rigidité n'est pas absolue : l'identité se redéfinit et se renégocie selon les contextes et les moments de vie.

Une brèche d'influence existe donc à l'endroit de l'image de soi. On la détecte en captant d'abord les formulations qui trahissent l'identité. « Moi, je suis quelqu'un qui… », « Nous, on a toujours… », « Je ne pourrais jamais… » Ce sont des indices précieux. Ils révèlent le terrain sur lequel la personne ne transigera pas facilement, parce que céder reviendrait à fissurer l'image qu'elle a d'elle-même. Mais si l'identité enferme parfois, elle peut aussi offrir une voie. Celui qui se perçoit comme une personne protectrice peut accepter une décision difficile si elle lui est présentée comme un moyen de défendre encore mieux ses pairs. Celui qui s'est construit une image professionnelle d'innovateur acceptera plus volontiers une idée inédite si elle nourrit ce rôle. L'identité devient un levier, à condition de parler dans le langage du « qui je suis ». Ainsi, un collègue qui se perçoit comme « quelqu'un de discret » peut refuser d'intervenir en réunion, convaincu que prendre la parole serait contraire à sa nature. Chercher à le convaincre de « se montrer davantage » le braque. Mais proposez-lui de partager son point de vue dans un format plus feutré (un message préparé à l'avance, une prise de parole courte et ciblée), il acceptera plus volontiers. L'action doit s'ajuster à l'identité de l'autre, plutôt que de la contrarier.

5. Qui sont les siens ?

Chacun de nous est défini, reconnu et jugé à travers les groupes auxquels il appartient (famille, profession, nation, communauté culturelle, syndicat, cercle politique ou religieux…). Ces appartenances sociales façonnent en profondeur notre identité et nos comportements. Elles nous offrent des repères, de la sécurité, un sentiment d'appartenance… mais elles créent aussi des lignes de fracture.

Dans les conflits que mon métier de négociateur m'amène à traverser, j'ai toujours le sentiment de parler moins à un individu qu'au groupe qui l'entoure. Un représentant syndical ne s'exprime pas seulement en son nom, il porte la voix de ses collègues, et surtout l'image qu'ils se font de lui. Un diplomate ne défend pas uniquement ses convictions personnelles, mais la position de son pays. Même un manager, dans une discussion individuelle, garde à l'esprit le jugement de son équipe ou de sa hiérarchie.

Ces appartenances sont des forces puissantes. Elles dictent certains choix qui semblent irrationnels, mais sont parfaitement rationnels d'après la

logique du groupe. Un salarié peut refuser une offre individuelle avantageuse parce qu'elle le couperait de la solidarité collective. Un élu peut soutenir une mesure qu'il juge imparfaite parce que son parti en a fait un marqueur identitaire. Dans ces cas, l'appartenance au groupe pèse plus lourd que l'intérêt strictement personnel.

L'histoire regorge d'exemples où ce mécanisme a orienté des masses entières. En temps de guerre, les appels à l'unité nationale mobilisent au-delà des motivations individuelles. Ce n'est pas seulement la survie personnelle qui compte, mais la fidélité au groupe. Dans le domaine économique, des campagnes de boycott réussissent, non parce que chacun y trouve un bénéfice direct, mais parce que participer, c'est prouver son appartenance à une communauté de valeurs.

Pour celui qui cherche à faire basculer une décision, le défi est de repérer quelle appartenance domine chez l'autre au moment de la prise de cette décision. Est-ce son identité professionnelle, son rôle familial, son engagement militant, son ancrage religieux ? Chacun de ces cercles peut dicter des priorités différentes, parfois contradictoires.

6. Quel est son horizon ?

Au-delà des moteurs, des représentations, des croyances, de l'identité et des appartenances, il reste une dimension décisive dans l'art de la suggestion : le registre des aspirations.

Comprendre quelqu'un, c'est aussi appréhender son horizon, ce qui l'attire, ses manières de se projeter dans l'avenir. Cet horizon est ce qui donne du sens aux efforts, aux sacrifices, aux renoncements du présent. Un jeune cadre accepte des conditions de travail intenables non par goût du défi mais parce qu'il rêve d'un poste de direction. Un syndicaliste s'accroche à une revendication secondaire non pour son importance immédiate mais pour représenter une figure de lutte intransigeante et respectée. Un étudiant supporte des années de précarité et de sacrifices parce qu'il se projette dans le métier dont il rêve. Une jeune femme décline un emploi sûr et mieux rémunéré non par indifférence à la stabilité mais pour préserver son indépendance et garder la maîtrise de ses choix de vie.

Ces projections peuvent être de différents ordres :

- personnel : réussir sa vie, obtenir un confort matériel, vivre longtemps en bonne santé, laisser une trace par une œuvre ou par une transmission ;
- social : appartenir à un groupe valorisé, être reconnu et respecté, se hisser à un statut qui donne de l'influence, ou encore mener une vie enviable, mise en scène pour susciter projections et jalousies ;
- professionnel : accéder à des postes de responsabilité, devenir une figure de référence, entreprendre, créer, concilier carrière et quête de sens ;
- collectif : construire un monde plus juste, préserver la planète, défendre une culture menacée, innover pour le bien-être de tous…

Ces horizons orientent silencieusement nos choix. Ils sont parfois exprimés, mais peuvent aussi rester implicites, transparaissant dans des comportements ou dans des formules anodines (« Un jour, je voudrais… », « Si seulement je pouvais… », « Ce que je cherche vraiment, c'est… »). Ils se lisent dans les modèles d'admiration, les comparaisons fréquentes, les références. Ils justifient la persévérance, les refus, certaines fidélités parfois coûteuses.

Ces horizons offrent à qui sait les décoder un levier redoutable : en alignant une proposition sur l'avenir désiré de l'autre, on ne parle plus seulement à son présent, mais à son futur imaginé. Reprenons l'exemple du syndicaliste : pour qu'il abandonne sa revendication secondaire, il ne sert à rien d'attaquer la revendication en elle-même. Il vaut mieux lui montrer, très concrètement, comment une autre concession (un accord, une avancée symbolique, un engagement écrit…) pourrait davantage renforcer son image de figure intransigeante et respectée. S'il comprend que cette alternative sert mieux l'horizon qu'il vise, il sera beaucoup plus disposé à évoluer.

C'est derrière ces horizons que se dessine la direction intime qui guide l'autre. Les identifier, c'est trouver la clé qui transforme une influence ponctuelle et immédiate en adhésion durable.

6
Comment faire tomber les barrières

Il y a quelques années, la direction générale d'un grand groupe me demande d'accompagner le directeur de l'une de ses usines dans une négociation sociale particulièrement sensible. Une grève vient d'éclater et le siège souhaite maximiser ses chances de parvenir à une issue apaisée.

Problème : ce directeur n'a rien demandé et il voit mon arrivée d'un très mauvais œil. Pour lui, je suis un « parachuté », un émissaire des bureaux parisiens, un intrus venu lui dicter sa conduite. Dès notre première rencontre, son corps me le souffle : bras croisés, regard fermé, réponses sèches, il n'a aucune envie de me laisser entrer dans son univers. Mon premier objectif est évident : avant d'espérer l'aider dans sa négociation, il me faut d'abord changer le regard qu'il porte sur moi. C'est-à-dire orienter sa perception.

En m'appuyant sur les fondamentaux de l'art de l'influence, je choisis de ne pas me lancer dans une démonstration technique mais de miser sur la relation. Je l'amène à me raconter son quotidien, la fatigue des journées, la difficulté à tenir la barre dans un environnement syndical tendu. Je travaille donc d'abord sur la sécurité relationnelle en prenant soin de l'écouter sans le juger, sans jamais l'interrompre. Cette posture de « chaleur avant compétence » permet de désamorcer ses défenses et crédibilisera les conseils que je pourrai lui donner ensuite.

Peu à peu, il se détend. Il comprend que je ne viens pas pour le surveiller mais pour reconnaître la complexité de son rôle. Je peux dès lors utiliser un autre levier : les points de proximité. Je cherche nos similarités, et je puise dans une expérience passée où j'ai moi aussi dû faire face à des équipes syndiquées exigeantes. Il sourit. Pour la première fois, il ne me voit

plus comme un « parachuté du siège », mais comme quelqu'un qui connaît son univers de l'intérieur.

Puis je donne avant de demander. Je lui apporte une information réglementaire utile qu'il ne maîtrise pas, un détail technique qui l'aide à clarifier un point délicat. Ce geste de réciprocité, modeste mais sincère, ouvre une brèche.

Enfin, je laisse la relation se construire à travers des micro-engagements : partager une pause-café, échanger autour d'une expérience commune, raconter ce jour où j'ai été séquestré dans un bureau plusieurs heures par des grévistes éméchés. Chacun de ces moments nourrit la sécurité relationnelle dont il a besoin pour baisser la garde et me laisser l'aider dans sa négociation. Je ne cherche pas à l'impressionner, seulement à être présent, crédible sans ostentation.

Une fois le lien installé, il m'est possible de lire plus clairement la structure mentale de ce directeur d'usine :

- derrière ses discours de fermeté, il a un moteur : la peur que l'usine devienne ingérable et que son autorité lui échappe ;
- sa représentation du monde syndical est celle d'un adversaire incapable de comprendre la « réalité de l'économie » et ayant pour seule modalité d'action les blocages systématiques ;
- sa croyance intime est simple et redoutable : céder une fois, c'est perdre définitivement la main ;
- son identité repose sur l'image d'un chef solide, un pilier qui ne plie jamais, un homme protecteur pour ses équipes ;
- son appartenance sociale renforce ce schéma. Issu d'une lignée d'ouvriers et de contremaîtres, il se perçoit toujours comme un homme du terrain, fidèle à sa communauté d'origine ;
- son aspiration, enfin, n'est ni l'argent ni l'ambition, mais la fierté de laisser une réputation durable : être reconnu comme celui qui a « tenu la baraque » dans la tempête.

À partir de là, l'adaptation s'impose. Mes recommandations ne contredisent pas son identité de chef ferme et protecteur mais viennent, au

contraire, l'appuyer. Je ne lui demande pas de se renier ; je renforce le rôle qu'il s'attribue déjà.

Concrètement, je lui propose deux axes d'action. Le premier consiste à cadrer de façon proactive l'ouverture des négociations en fixant dès le départ les règles du dialogue dans le but de protéger à la fois la production et les équipes. Ce positionnement lui permet de rester fidèle à son image d'homme qui assume la responsabilité du cap tout en garantissant un cadre de discussion clair. Le second vise à ce que chaque concession qu'il envisagera soit associée à une contrepartie tangible de la part des grévistes. Il ne s'agit pas de refuser la négociation mais de rappeler que toute avancée doit s'inscrire dans une logique d'équilibre et de réciprocité.

J'insiste auprès de lui sur ce principe fondamental : ce qui est obtenu sans effort n'a pas de valeur pour l'autre. Plus un groupe lutte pour obtenir quelque chose, plus il valorise le gain. C'est un mécanisme qu'on retrouve dès l'enfance : un adolescent qui a dû économiser longtemps pour s'acheter un vélo y fera bien plus attention que s'il l'a reçu sans effort. L'effort crée la valeur, la facilité l'efface. De même, un collègue à qui l'on rend service systématiquement finit souvent par considérer cela comme normal, voire par en demander davantage. En revanche, lorsqu'il doit patienter ou participer à l'effort, il mesure davantage la valeur du soutien obtenu et en abuse beaucoup moins. Par conséquent, les concessions accordées sans résistance nourrissent de nouvelles exigences.

En rendant l'obtention de chaque avancée exigeante, le directeur réduira mécaniquement les velléités futures des grévistes et consolidera son autorité.

Dès le début des négociations, il me demande quelle approche adopter pour apaiser la colère des grévistes. Compte tenu du grand nombre de revendications, je lui suggère une approche séquentielle : traiter les sujets un à un sans passer au suivant tant que le précédent n'a pas été résolu. Cette méthode permet de garder le contrôle du rythme et d'éviter la dispersion.

Il me pose alors une question très juste : « Faut-il commencer par les points les plus simples ou attaquer d'emblée les plus difficiles ? »

La réponse dépend, bien sûr, de l'objectif visé. Dans son cas, je lui propose une approche séquentielle croissante, qui consiste à commencer par les sujets les plus faciles à résoudre. Cette tactique présente deux avantages majeurs : d'abord, elle instaure un climat de dialogue constructif en

générant rapidement des accords faciles et visibles pour les deux parties ; ensuite, elle permet de consolider progressivement des acquis essentiels pour le directeur, chaque étape réussie venant renforcer sa légitimité et son autorité.

Au terme de trois jours de négociation tendue, les grévistes reprennent le travail avec le sentiment d'avoir obtenu un accord équilibré et respectueux. De son côté, le directeur a préservé l'essentiel : la continuité de la production, la cohésion de ses équipes et, surtout, son rôle de chef capable de maintenir le cap sans rompre le lien.

Le troisième jour, tard dans la soirée, il vient me voir, visiblement épuisé, mais apaisé. « Au moins, on s'en est sortis sans perdre la face », me dit-il en me serrant la main. Dans ses yeux, il n'y a plus la méfiance du premier jour, seulement le soulagement d'avoir retrouvé la maîtrise. L'usine n'est plus en guerre, et lui non plus.

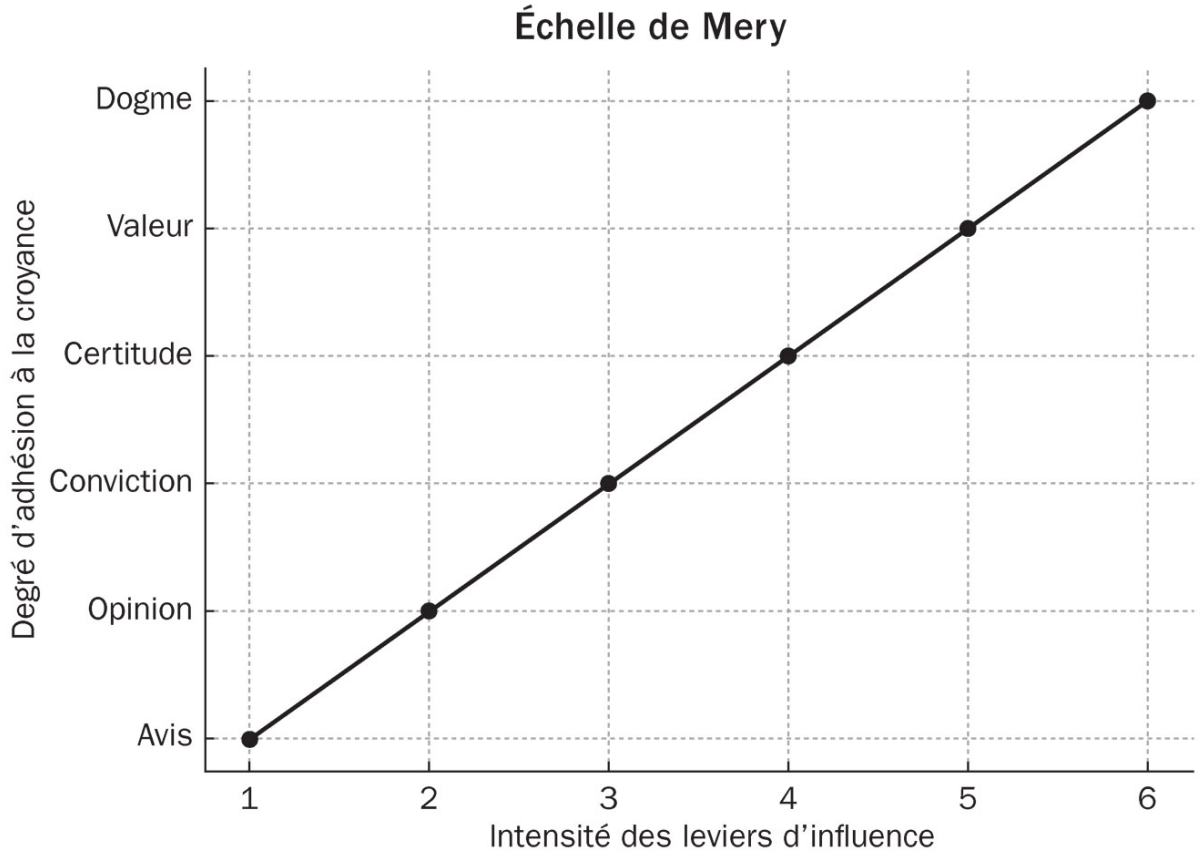
Parfois, l'influence naît d'un regard : voir l'autre non comme un danger mais comme une possibilité. C'est souvent ce léger déplacement qui change tout.

7
Opinions, certitudes, valeurs : savoir les démonter

Mon parcours m'a confronté à cette question : pourquoi certains changent d'avis en quelques minutes quand d'autres restent inébranlables face aux meilleurs arguments ? J'ai fini par comprendre que la solidité d'une croyance ne dépend pas de sa logique, mais du degré d'adhésion qu'elle suscite.

Un *avis* est léger, il se plie facilement. Une *conviction* ou une *valeur*, en revanche, demandent bien plus d'efforts pour être modifiées. Et lorsqu'il s'agit de faire face à un *dogme*, la confrontation directe devient presque impossible, car on touche à l'identité et à l'appartenance de la personne qui y souscrit.

Entre l'avis et le dogme s'étend tout un spectre, de l'opinion à la certitude, et de la conviction à la valeur. Chaque niveau exige une approche adaptée. On ne discute pas un avis comme on conteste une certitude. On ne déplace pas une conviction comme on bouscule une valeur. Plus la croyance est enracinée, plus l'influence doit être subtile. Mais le principe reste le même : transformer une croyance, cela demande de modifier le système de perception à travers lequel l'autre voit le monde. C'est à partir de là que l'on accède à la source de ses décisions. Et c'est à ce niveau que se dessine le chemin vers l'influence.



L'avis, un Post-it mental

C'est le niveau le plus superficiel d'adhésion à une croyance. Un avis n'est pas une conviction profonde, encore moins une valeur ou un principe de vie, mais une préférence exprimée à un instant donné, souvent formée rapidement à partir d'impressions ou d'informations partielles. Dire que tel restaurant est meilleur qu'un autre, qu'un candidat paraît plus crédible ou qu'il risque de pleuvoir demain n'engage pas celui qui parle, puisqu'il ne cherche pas à défendre son identité. Ce sont des Post-it mentaux, des jugements provisoires posés sur la réalité.

Ce caractère provisoire explique la fragilité de l'avis. Il ne demande pas beaucoup d'énergie pour être maintenu et génère peu de résistance quand on le conteste. On peut le changer presque sans s'en rendre compte, simplement en recevant une information nouvelle ou en étant confronté à

une autre perspective. C'est ce qui en fait, pour qui veut influencer, le terrain le plus accessible, le plus malléable.

Cinq leviers permettent de faire changer aisément quelqu'un d'avis.

- Apporter une information nouvelle : une donnée factuelle vient éclairer la situation sous un nouveau jour. Un couple se dispute au sujet d'une destination de vacances que l'un juge hors de ses moyens… jusqu'à ce que l'autre lui donne le prix au lieu de continuer d'argumenter inutilement.
- S'appuyer sur la proximité immédiate : rien ne déplace un avis aussi vite qu'une expérience tangible. Un client hésitant sur un produit peut basculer dès qu'il le prend en main et constate de lui-même sa qualité ou sa facilité d'usage.
- Comparer : un avis étant toujours relatif, il évolue dès que l'on change le référentiel. Une entreprise peut juger une offre trop chère jusqu'au moment où elle la compare aux tarifs de son fournisseur habituel et découvre qu'elle est en réalité deux fois moins élevée.
- Exploiter l'autorité perçue : un avis se laisse volontiers influencer par une source jugée crédible : une expertise reconnue, un article de référence, un témoignage d'autorité. Un manager sceptique à l'égard d'une solution peut revoir son jugement en découvrant qu'elle a été validée par un expert respecté.
- Jouer sur l'effet de consensus : les avis se corrigent facilement lorsqu'une personne pense être minoritaire. Un étudiant qui croit qu'un cours est inutile peut réviser son jugement en apprenant que la majorité de ses camarades le trouvent indispensable.

Un avis peut changer aussi vite qu'il s'est formé…

L'opinion, un premier niveau d'engagement

Elle est un cran plus solide que l'avis et s'appuie sur un ensemble de raisons, d'expériences ou de références. L'opinion reste révisable, mais elle est intégrée dans un raisonnement personnel. Dire « à mon avis » est léger ; dire « mon opinion » engage un peu plus. Cela traduit une construction mentale nourrie par des discussions, des lectures ou des repères collectifs.

À mi-chemin entre la simple préférence et la conviction, l'opinion n'est pas encore constitutive de l'identité, mais elle commence à structurer la manière dont on évalue les situations. Celui qui exprime une opinion ne dit pas seulement ce qu'il ressent sur l'instant, il énonce ce qu'il pense être vrai au regard d'éléments qu'il juge pertinents.

C'est ce qui la rend plus résistante qu'un avis. On ne la fait pas évoluer à partir d'un simple contre-exemple car la personne ne défend pas seulement une impression personnelle et fugace mais aussi le processus qui l'a conduite à cette conclusion, qui est donc plus ancrée. Remettre en cause son opinion, c'est toucher à son jugement et donc frôler son orgueil.

Pour autant, une opinion reste évolutive. Elle n'est pas rigide (contrairement à une conviction) et elle ne revêt pas un caractère sacré (contrairement à une valeur). On peut la transformer lorsqu'on parvient à introduire de nouvelles perspectives, à enrichir le raisonnement initial, à ouvrir des angles que la personne n'avait pas envisagés.

Les leviers d'influence sont proches de ceux qui fonctionnent sur un avis, mais ils doivent être maniés avec davantage de tact.

- L'information nouvelle ne doit pas être assénée comme une preuve mais proposée comme une ouverture. Face à un avis, un simple chiffre peut suffire à faire changer d'idée. Face à une opinion, ce même chiffre sera rejeté s'il est vécu comme une mise en défaut. En revanche, présenter des initiatives concrètes et crédibles, qui complètent le raisonnement de la personne, lui permet de nuancer son jugement sans perdre la face. Une personne persuadée que « toutes les grandes entreprises nuisent à la planète » ne bougera pas si on lui cite une exception isolée. Mais si on lui expose plusieurs démarches sérieuses en matière d'énergies renouvelables, elle peut commencer à enrichir sa vision du problème.
- L'expérience directe garde aussi son efficacité, mais elle doit être vécue comme une exploration commune. L'avis cède devant une simple démonstration. L'opinion, elle, a besoin de participer au processus : « Voyons ensemble ce que cela donne » est bien plus efficace que : « Tu vois bien, c'est ce que je te disais. » L'enjeu n'est

pas de forcer une reconnaissance, mais de permettre à l'autre d'ajouter une pièce à son propre raisonnement.

- La comparaison, elle aussi, demande à être affinée. L'avis bascule lorsqu'on juxtapose deux options, mais l'opinion exige que la comparaison repose sur des critères que la personne juge pertinents. Un salarié convaincu d'être sous-payé n'acceptera pas un tableau de chiffres froids. Mais s'il découvre que, comparé à d'autres, il bénéficie d'une stabilité rare, d'une bonne couverture sociale et de réelles perspectives de carrière, il pourra réévaluer sa position.
- Le recours à l'autorité fonctionne également, mais uniquement si la source fait partie de l'univers de légitimité de l'autre. L'avis s'incline devant presque n'importe quelle expertise reconnue. L'opinion ne reconnaît comme légitimes que les autorités proches, familières, crédibles. Un ingénieur sera sensible à une revue scientifique, pas à un magazine grand public. Un dirigeant écoutera volontiers un pair respecté, mais se méfiera d'un expert extérieur qu'il ne connaît pas.
- Enfin, le consensus continue de jouer un rôle, mais il ne peut plus être vague. Là où un avis se corrige à la simple idée que « la majorité pense autrement », une opinion ne bouge que si cette majorité correspond à un groupe d'appartenance réel. Ce qui compte, ce n'est pas « tout le monde », mais « mon monde » : collègues, communauté professionnelle, famille, proches. C'est la voix de son propre cercle qui déplace une opinion.

La conviction, fruit d'une élaboration mentale

Elle marque un palier où la croyance prend racine. La conviction ne flotte pas comme un avis et ne se nuance pas comme une opinion : elle se définit comme une position ferme, forgée par l'expérience, par la répétition des preuves ou par des récits marquants. Lorsque vous entendez : « J'en suis convaincu », ne le comprenez pas comme une simple impression mais comme une adhésion forte, vécue comme logique et fondée.

C'est ce qui rend la conviction résistante. La contester, c'est menacer la cohérence de celui qui la porte. Il ne défend plus seulement une idée, mais aussi son image de personne lucide et réaliste. La conviction protège un raisonnement : « Je crois cela parce que c'est ce que j'ai vu, ce que j'ai

vécu. » Ainsi, quelqu'un peut être convaincu que les voitures électriques sont l'avenir parce qu'il a lu des études sur le climat, testé un modèle performant et entendu autour de lui de nombreux témoignages enthousiastes. Un parent peut être convaincu que le sport forge le caractère, car il a vu ses enfants gagner en confiance et en rigueur après des années de pratique. Un manager peut être convaincu que la sévérité est indispensable pour tenir une équipe, persuadé que chaque fois qu'il a relâché la pression, les résultats ont chuté.

Dans tous ces cas, la conviction repose sur une accumulation d'arguments et d'expériences. Elle est robuste, mais elle reste rationnelle. C'est un raisonnement consolidé par le vécu, qui donne à la personne le sentiment d'avoir des bases solides pour juger. Et c'est là que l'influence doit fondamentalement changer de nature. On ne peut plus se contenter d'apporter un fait ou un contre-exemple : la conviction est blindée contre ce type d'attaques frontales. Pour la faire bouger, il faut créer des fissures de l'intérieur. Plusieurs approches permettent d'y parvenir.

- Introduire le doute : cela ne passe pas par la contradiction directe, mais par une question, une exception ou un angle aveugle. L'enjeu n'est pas de réfuter l'argument, mais d'en interroger les conditions de validité. Ainsi, lorsqu'un interlocuteur affirme que « les études prouvent que la pression améliore la performance », il suffit souvent de lui faire préciser s'il parle de performance immédiate ou durable, individuelle ou collective, pour faire apparaître les limites de cette conviction.
- Jouer sur la dissonance : la conviction se protège parce qu'elle est cohérente avec elle-même. L'attaquer de front est inutile. Mais si l'on montre qu'elle contredit une autre croyance chère à la personne, une faille s'ouvre. Ainsi, un manager persuadé que seule la sévérité permet de se faire respecter peut être amené à douter lorsqu'on lui fait remarquer que les figures de leadership qu'il admire par ailleurs sont des figures bienveillantes et fédératrices. L'incohérence ne le force pas à céder immédiatement, mais elle l'incite à réexaminer sa position.
- Mettre en récits : si une opinion a besoin de faits pour évoluer, une conviction a besoin d'histoires. Raconter le parcours d'une entreprise, d'un dirigeant ou d'un pays qui a prospéré en prenant la position

inverse, c'est offrir un contre-modèle crédible et incarné. Le récit n'attaque pas directement la conviction, mais il la met face à une réalité alternative difficile à balayer d'un revers de main.

- Favoriser l'expérience directe : une conviction peut résister à l'argumentation, mais elle plie souvent devant l'épreuve du réel. Une amie était persuadée que « cuisiner maison prend toujours trop de temps », malgré toutes les recettes rapides qu'on lui proposait. Un soir, elle a accepté d'en tester une et a été surprise par le résultat. Son expérience personnelle a contredit sa conviction et l'a obligée à la réévaluer.

La conviction se défend avec ardeur, mais elle n'est jamais inébranlable. Il suffit parfois d'une faille pour que l'édifice perde de sa solidité.

La certitude, ou l'autorité interne

Elle se positionne encore un cran plus haut. Là où la conviction dit : « J'en suis persuadé », la certitude affirme : « Je sais. » Là où la conviction s'appuie encore sur un raisonnement qu'on peut questionner, la certitude fonctionne comme un système clos. Celui qui parle n'exprime pas une position raisonnée mais une vérité perçue comme objective, qui n'appelle plus de discussion. Les informations contraires sont rejetées, minimisées ou considérées comme des anomalies. Elles glissent sans prise.

On voit souvent la certitude naître de l'accumulation d'expériences marquantes ou d'un discours répété. Ainsi, une personne peut affirmer : « Je sais que ce quartier est dangereux » parce qu'elle l'a entendu des dizaines de fois et qu'elle se souvient de deux incidents violents. Si on lui oppose le témoignage de familles qui y vivent paisiblement, elle considérera que l'exception confirme la règle. De même, un manager peut dire : « Je sais que cette équipe ne respectera jamais les délais » parce que trois retards passés ont suffi à transformer une impression en vérité intangible.

La certitude ne se discute pas, elle s'impose. C'est précisément ce qui la rend difficile à influencer. Pour la faire bouger, il ne sert à rien d'empiler les contre-arguments. Il faut créer une brèche subtile et savoir que la certitude

ne se déplace jamais d'un coup. Sédimentée avec le temps, elle se défait de la même manière, lentement, par des voies discrètes.

- Procéder à l'inverse : lorsqu'une personne est certaine qu'il ne faut jamais faire confiance d'emblée, l'argumentation est vaine. L'action inverse, elle, consiste à accorder une confiance explicite et visible, sur des situations limitées, sans exiger de garanties immédiates. Si, relation après relation, les trahisons redoutées ne se produisent pas et que la qualité du lien s'approfondit, une anomalie s'installe. La certitude ne disparaît pas, mais elle cesse d'être absolue.
- Utiliser le levier du bénéfice supérieur : la certitude se défend parce qu'elle protège une logique ou une sécurité. L'idée est de montrer qu'un gain plus grand peut exister en dépassant cette certitude. Une personne certaine qu'il ne faut jamais investir dans tel type de secteur peut reconsidérer sa position si on lui prouve que, dans ce cas précis, l'investissement soutient un projet qui correspond profondément à ses valeurs. La certitude n'est pas niée, elle est relativisée par une perspective plus importante. Je me souviens de ce diplomate qui me rabâchait qu'il ne fallait jamais négocier avec un groupe rebelle, car « parler avec eux, c'est leur donner une légitimité ». Cette certitude avait été forgée par des années de doctrines et de discours politiques. J'ai fait en sorte qu'il aille sur le terrain, face à la réalité des villages détruits, des familles déplacées et de la famine qui s'installait. Ce n'était plus une idée théorique : les faits étaient là, sous ses yeux. Confronté à cette réalité, il a accepté d'ouvrir un canal de discussion limité. Non pas parce qu'il croyait soudain aux idées des rebelles, mais parce qu'un bénéfice supérieur s'imposait : éviter une catastrophe humanitaire. Sa certitude n'a pas disparu, mais elle a été relativisée par l'urgence vitale qu'il constatait lui-même.
- Élargir l'horizon : une certitude est vraie dans un cadre donné, mais peut perdre de sa rigidité si on la replace dans un contexte plus vaste. Un entrepreneur persuadé que son entreprise est la meilleure du marché aura tendance à se reposer sur ses lauriers même si on le contredit. Mais s'il découvre qu'à l'échelle internationale, d'autres firmes dépassent largement la sienne, il peut admettre que son savoir

n’est pas universel, seulement local, et redoubler d’efforts pour rester performant et innovant dans son secteur.

En matière d’influence, la certitude demande donc une approche patiente et indirecte. Elle ne se renverse pas par une chute brutale mais par une érosion progressive.

La valeur, un idéal moral

Les valeurs sont constitutives de l’identité. Elles traduisent la manière dont chacun veut vivre, agir et être perçu. S’attaquer à nos valeurs, c’est toucher à notre noyau personnel. On peut discuter un avis, nuancer une opinion, fissurer une conviction, relativiser une certitude ; mais une valeur ne se discute pas de la même façon, car elle se vit comme un idéal moral qui engage le moi profond : la loyauté pour un salarié, la sécurité de ses enfants pour un parent, l’égalité pour un citoyen. Dans chacun de ces cas, il ne s’agit plus d’un raisonnement ou d’un savoir mais d’un principe de vie, d’une boussole.

C’est ce qui rend les valeurs à la fois puissantes et difficiles à influencer. Elles structurent les choix, guident les comportements, définissent ce qu’on est prêt à accepter ou à refuser. Elles ne reposent pas sur des faits qu’on peut contester, mais sur une cohérence interne qu’on cherche à préserver coûte que coûte.

Pourtant, la réalité m’a montré que rares sont ceux qui respectent leurs valeurs en toutes circonstances. J’ai souvent observé des arrangements avec soi-même, des justifications *a posteriori* afin d’expliquer pourquoi, dans tel cas, il était acceptable de rogner sur ce qui était pourtant présenté comme essentiel. C’est dans cet écart entre l’idéal et la pratique que l’influence trouve sa place. Une valeur n’est pas abandonnée, mais elle peut être déplacée par trois mécanismes distincts.

- Une valeur peut être hiérarchisée : nos principes ne vivent jamais isolés, ils forment un système. Dans certaines situations, l’un peut l’emporter sur l’autre. Une personne attachée à la loyauté peut accepter une rupture si elle la perçoit comme un acte de justice qu’elle place plus haut dans sa hiérarchie interne. Psychologiquement, ce

mécanisme opère car nous vivons rarement avec un unique principe directeur : nos valeurs se combinent et se classent, comme ont pu le démontrer les travaux de Shalom Schwartz. Dans un conflit intérieur, l'esprit choisit souvent la valeur perçue comme la plus haute. C'est ainsi qu'un collaborateur loyal à son entreprise peut dénoncer publiquement une fraude, au nom de la justice ou de l'intérêt général.

- Une valeur peut être recadrée : elle n'est pas remise en cause, mais son champ d'application est redéfini. Une personne qui considère que la liberté est essentielle peut refuser toute règle contraignante. Mais si on lui montre qu'une limitation, par exemple le respect du Code de la route, lui permet de circuler en toute sécurité, donc de préserver sa liberté de mouvement, elle comprendra que sa valeur reste intacte, mais qu'elle est appliquée différemment. La liberté n'a pas disparu, elle s'exprime autrement.
- Une valeur peut être associée : il s'agit de la relier à une action qu'elle ne soutenait pas initialement. Une personne attachée à la solidarité, qui a donc généralement tendance à se faire l'écho de la parole majoritaire, peut accepter une réforme impopulaire si on lui montre qu'elle protège les plus fragiles. La valeur n'est pas niée, mais rebranchée. Ce levier est particulièrement puissant dans la sphère politique. C'est le mécanisme par lequel un électeur peut soutenir une mesure dure, par exemple une restriction budgétaire, si on lui présente comme objectif la protection des plus vulnérables ou le redressement du pays.

Je me souviens d'une négociation particulièrement tendue avec un acheteur d'une grande enseigne de distribution. Les coûts des matières premières avaient fortement augmenté et je devais lui faire accepter une hausse tarifaire pour maintenir l'équilibre économique. L'acheteur refusait : ses prix de vente en rayon grimperaient et il craignait de perdre son positionnement face à la concurrence. Il avait posé une ligne rouge : « La justice dans les prix est une valeur non négociable. » Après plusieurs échanges, il m'était apparu qu'il ne s'agissait pas d'un simple prétexte pour justifier son refus, mais d'une valeur à laquelle il croyait profondément. Son allégeance politique qu'il ne cachait pas le confirmait, et son discours le montrait : il ne se voyait pas comme un gestionnaire de marges, mais

comme un défenseur du consommateur. Accepter une hausse revenait, selon lui, à trahir ce principe. La discussion semblait bloquée, car il ne parlait plus économie, mais valeurs. Pour le recadrer, je lui ai démontré que le maintien de prix artificiellement bas mettrait en péril, dans ce cas précis, les producteurs agricoles partenaires qui eux aussi avaient droit à une juste rémunération. Accepter une hausse encadrée n'était donc pas un reniement de sa valeur, mais une autre manière de l'honorer, avec des dépositaires différents. Ce déplacement a changé la dynamique. L'acheteur n'a pas abandonné sa valeur proclamée, mais il a accepté de l'incarner autrement, ouvrant la porte à un ajustement raisonnable. La valeur n'a pas été détruite, elle a été réinterprétée, et c'est ce qui a permis de sortir de l'impasse.

Le dogme, une croyance identitaire

C'est le dernier palier – une valeur sacralisée, un principe absolu. Là où la certitude dit : « Je sais », le dogme affirme : « On ne transige pas avec cela. » Le dogme peut être religieux, politique, écologique, pseudo-scientifique, culturel ou identitaire. Vérité posée comme intangible, il dépasse l'individu et appartient au collectif. Toute tentative de contestation le renforce.

Ce phénomène est bien documenté. Le *backfire effect*, ou l'effet boomerang, mis en évidence par Brendan Nyhan et Jason Reifler, montre que présenter des faits contraires à une croyance enracinée la solidifie.

Les travaux d'Henri Tajfel et John Turner sur l'identité sociale le confirment : lorsqu'un dogme est attaqué par l'extérieur, le groupe se resserre autour de lui. Cette unité affichée lui donne encore plus de force et exerce un pouvoir d'attraction irrésistible sur ceux qui hésitaient encore : rejoindre une position claire, forte et soudée paraît toujours préférable au fait de rester dans l'incertitude.

La psychologie sociale, notamment avec les travaux de Jack Brehm, a aussi décrit l'effet de réactance : lorsqu'une personne perçoit qu'on menace sa liberté de penser ou d'agir, elle tend à défendre encore plus vigoureusement ses positions initiales, parfois au-delà de ce qu'elle croyait vraiment au départ. Ainsi, plus la pression extérieure est forte, plus l'attachement à la croyance ou au dogme se renforce.

Il m’arrive, dans mon métier, de me retrouver face à des individus dogmatiques. Ces situations m’ont beaucoup appris. Non que j’en aie percé tous les mystères, mais l’expérience m’a aidé à tirer des leçons précieuses.

Face au dogme, les leviers classiques ne suffisent plus. Une ouverture ne se crée qu’en mobilisant des ressorts profonds de l’influence. J’ai, pour cela, recours à une grande variété de techniques. Trois d’entre elles en particulier m’ont souvent permis de créer une première brèche là où tout semblait fermé.

L’entretien épistémologique ou l’art du questionnement inductif

La puissance de cette approche tient à sa douceur. L’idée n’est pas de brandir un savoir contre une croyance mais de tendre un miroir. Je ne dis pas à l’autre qu’il a tort, je le guide pour qu’il découvre par lui-même les failles de sa logique. Des questions inductives, posées avec précision, éclairent les contradictions. Peu à peu, la croyance se fissure, non pas sous le poids d’une preuve imposée de l’extérieur, mais sous l’effet d’un cheminement intérieur.

Lors d’une formation que j’animais, une participante affirmait avec une conviction inébranlable : « Le dépistage du cancer du sein provoque le cancer du sein. » Très vite, d’autres participantes se sont insurgées, chiffres à l’appui. J’ai suspendu le débat collectif pour le reprendre seul avec elle, à la pause. En échangeant, j’ai perçu ce qui se jouait derrière son affirmation : ce n’était pas une simple opinion erronée mais une croyance identitaire, héritée de sa mère et validée par tout son cercle familial, vécue comme une vérité absolue. Un tel registre ne se discute pas frontalement : il définit l’appartenance et marque une loyauté. Avant l’entretien épistémologique, j’avais pris quelques minutes pour vérifier certains chiffres sur Internet : je voulais disposer d’un repère factuel solide. Puis j’ai amorcé le dialogue avec elle :

— Vous pensez que la mammographie provoque le cancer du sein ?

— Oui, à cause des rayons. C’est dangereux.

— Donc une femme qui passe une mammographie risque d’être malade à cause de l’examen ?

— Exactement.

— Chaque année en France, environ 2,6 millions de femmes passent une mammographie. Si ce que vous dites était vrai, on devrait voir une explosion des cancers du sein. Or, les chiffres montrent environ 61 000 nouveaux cas par an, un nombre stable, sans lien avec le volume de dépistage. Comment expliquez-vous cela ?

— Peut-être que beaucoup de femmes ont de la chance…

— Et celles qui, grâce à une mammographie, ont découvert un cancer très tôt et ont pu être soignées, ont-elles eu de la malchance d'avoir passé l'examen ?

— … Non, dans ce cas, elles ont eu de la chance.

— Donc, parfois la mammographie cause du tort, mais parfois elle sauve des vies ?

— Oui, c'est possible.

Le pas était franchi : elle venait de nuancer elle-même sa croyance.

J'ai alors poursuivi :

— Si vraiment la mammographie provoquait plus de cancers qu'elle n'en détectait, on verrait des milliers de nouveaux cas supplémentaires chaque année, proportionnels aux millions de femmes dépistées. Mais les données médicales ne montrent pas cela. Ne serait-il pas plus juste de dire qu'il existe un petit risque lié aux rayons, mais que le bénéfice est souvent supérieur, puisqu'il permet de détecter tôt et de sauver des vies ?

Elle a marqué une pause puis a acquiescé :

— Oui, dit comme ça, c'est plus raisonnable.

Cette scène illustre la force de l'entretien épistémologique. La personne n'a pas été forcée à changer d'avis, elle a reformulé elle-même sa croyance. Et c'est précisément ce qui rend ce levier si précieux : il crée une ouverture sans confrontation, une brèche dans la rigidité, qui peut, ensuite, s'élargir.

Le paradoxe

C'est le principe du *double bind*, concept opérationnel formulé par Gregory Bateson dans les années 1950. Il s'agit de poser une question qui place la croyance dans une impasse logique de sorte que, quelle que soit la réponse, l'interlocuteur soit amené à réviser sa position. Ce n'est pas une attaque frontale mais une lame fine : elle bloque les échappatoires et oblige à chercher une sortie.

Face à un militant convaincu que le nucléaire est toujours mauvais et qu'il faut l'interdire absolument, j'ai choisi ce détour plutôt que de sortir une avalanche de chiffres ou de rapports. Je lui ai demandé :

— Si on interdit le nucléaire, quelle énergie doit le remplacer ?

— Les énergies renouvelables.

— Et si, dans les années qui viennent, elles ne suffisent pas à couvrir la demande, préfères-tu qu'on compense avec du charbon ou avec du gaz ?

Le silence était révélateur. S'il répondait « charbon », il contredisait son engagement climatique en choisissant l'énergie la plus polluante. S'il répondait « gaz », il acceptait une énergie fossile, contraire à sa lutte contre le CO_2. Il a alors lancé ce que j'appelle une sortie illusoire : une affirmation qui ne repose pas sur les faits mais qui permet de sauver le dogme. Une bouée cognitive pour ne pas perdre pied :

— De toute façon, il y aura assez de renouvelables pour tout remplacer.

J'ai choisi d'accepter cette illusion pour mieux la retourner :

— Très bien, admettons que les renouvelables suffisent. Alors pourquoi l'Allemagne, qui a beaucoup plus d'éolien et de solaire que la France, doit-elle quand même rouvrir des centrales à charbon et importer du gaz russe ?

Cette fois, le silence a marqué le coup de grâce. Le paradoxe restait entier : soit il admettait que les renouvelables ne suffisent pas toujours, soit il devait expliquer pourquoi le pays pionnier de la transition verte en Europe n'avait pas pu éviter le recours massif aux fossiles. Dans les deux cas, son « toujours mauvais » s'effritait. C'est précisément la force du *double bind* : enfermer la croyance dans une impasse logique sans jamais l'attaquer de front.

L'équivalent fonctionnel

Quand ni l'entretien épistémologique, ni le paradoxe ne suffisent, il faut aller plus loin. Une croyance dogmatique n'est pas seulement une idée. Elle joue un rôle – elle rassure, protège, donne une identité. Pour espérer la déloger, il faut comprendre ce qu'elle apporte à l'autre, afin de lui proposer autre chose, qui remplisse la même fonction, en mieux.

Je me souviens d'une personne farouchement opposée aux vaccins sous prétexte qu'ils seraient dangereux et affaibliraient le corps. Il ne s'agissait pas d'un choix médical rationnel mais d'une manière d'affirmer sa résistance, de protéger les siens en se tenant à distance de BigPharma et des

autorités. Elle en avait pourtant payé le prix lourd : un proche, comme elle non vacciné, était mort de la rougeole, et d'autres avaient été frappés de complications graves à la suite de la maladie – pneumonies sévères et atteintes neurologiques laissant des séquelles irréversibles. Malgré ces drames, elle n'avait pas changé de position. Le dogme jouait le rôle de drapeau, un marqueur identitaire visible, disant : « Je suis vigilant, je protège ma famille, je ne me laisse pas manipuler. »

Si je lui arrachais ce drapeau, elle aurait le sentiment de trahir son identité. Mais si je pouvais lui montrer qu'elle pouvait le brandir avec plus de cohérence, une ouverture devenait possible. Je lui ai demandé :

— Tu dis que BigPharma nous manipule avec les vaccins. Mais à ton avis, gagnent-ils plus d'argent avec une dose unique ou avec des semaines d'hospitalisation, de médicaments et de traitements en cas de maladie grave ?

Elle a hésité. Le silence qui a suivi était déjà une faille. J'ai poursuivi :

— Si tu refuses le vaccin et que tu tombes malade, tu deviens une cliente idéale. Ils te vendront leurs molécules, leurs traitements, leurs séjours à l'hôpital. Si tu te vaccines, tu réduis leurs profits. En fait, se vacciner, c'est leur couper l'herbe sous le pied.

Cette reformulation changeait tout. À ses yeux, elle ne trahissait pas son drapeau, elle le brandissait avec plus de vigueur. Résister à BigPharma ne signifiait plus, pour elle, refuser la piqûre, mais ôter à l'industrie pharmaceutique ce qu'elle percevait désormais comme sa véritable convoitise : le marché des malades.

Un dogme évolue de lui-même, non sous l'effet d'un levier volontaire mais à la faveur d'événements qui transforment son contexte. Il ne s'effondre pas toujours sous la pression mais il peut se métamorphoser doucement quand les circonstances, les générations ou les réalités vécues rendent son maintien impossible, érodant ce qui semblait inébranlable. Une succession de contradictions internes finit alors par fissurer l'édifice de l'intérieur.

Distinguer un avis d'une opinion, une conviction d'une certitude ou d'un dogme n'est jamais totalement évident. Lorsque la frontière est incertaine chez une personne, le plus sûr consiste à tester un levier et à observer sa réaction. S'il demeure sans effet, c'est sans doute que le degré

d’adhésion est plus élevé que prévu. Il faut alors ajuster et monter d’un cran.

Inutile de frapper trop fort d’emblée. Dans la plupart des situations, l’adhésion est plus fragile qu’on ne l’imagine, et les leviers les plus profonds exigent du temps, de la finesse et de la patience. Autrement dit, ce n’est pas la puissance du geste qui compte mais l’endroit précis où l’on agit.

8
Entrer dans la tête de l’autre

Là où l’influence cherche un chemin d’accès et respecte les contours de l’identité, la manipulation impose sa trajectoire. Elle s’appuie sur les mêmes mécanismes psychologiques mais les pousse plus loin, exploitant nos automatismes les plus enfouis.

La manipulation est redoutable. Elle implique de « forcer » l’entrée dans l’univers mental de l’autre pour, en quelque sorte, en redessiner le décor : remodeler ses cadres de perception, exploiter ses appartenances, détourner ses besoins fondamentaux, le tout à son insu, le plus souvent. Elle n’est pas forcément une pratique cynique, mais elle est réservée à ce que j’appelle les cas complexes, aussi bien une prise d’otages par un groupe terroriste que, à des degrés évidemment incomparables, l’entêtement d’un adolescent à passer sa journée devant sa console plutôt qu’à aller disputer un match de football. Elle est, en quelque sorte, l’ultime recours pour influencer.

Pour manipuler une personne, il est important que celle-ci continue de se croire lucide, autonome, rationnelle. Elle défendra avec vigueur l’idée que sa décision vient d’elle. En réalité, ses représentations auront été orientées, son attention saturée ou détournée, ses émotions activées comme des leviers invisibles. Le manipulateur agit en amont de la décision consciente, en façonnant le terrain de telle sorte que, lorsque vient le moment de choisir, l’option manipulée paraisse évidente, naturelle, inévitable.

Lorsque j’ai commencé à travailler sur ce sujet, je me suis tourné vers le modèle Mice (Money, Ideology, Coercion, Ego [Argent, Idéologie, Coercition, Ego]), utilisé par les services de renseignement américains et

britanniques pour recruter ou pour contrôler une source humaine (espion, informateur, taupe). Ce modèle partait du principe que ces quatre dimensions constituaient autant de portes de vulnérabilité humaines, et donc de leviers mobilisables pour influencer ou pour contraindre un individu. Il m'a servi de point de départ, mais il ne couvrait pas la diversité des situations et des individus que je rencontrais.

Avec le temps et au fil de l'expérience accumulée auprès de centaines puis de milliers de personnes, j'ai progressivement construit ma propre grille. Les neuf vulnérabilités que je décris ici en sont issues. Elles ne prétendent pas tout expliquer, mais elles m'ont montré leur utilité redoutable sur le terrain. Dans certains cas, je suis amené à les utiliser en « deuxième rideau », pour conforter les techniques précédemment exposées ou pour venir à bout d'un obstacle plus tenace.

Chacun d'entre nous porte au moins deux ou trois de ces vulnérabilités, parfois davantage. Et plus une cible possède de vulnérabilités actives, plus le champ des options de manipulation s'élargit. Une fois repérées et caractérisées, elles deviennent des points d'entrée privilégiés pour intervenir sur le système de pensée de la personne, orienter ses jugements, ses choix et, *in fine*, son comportement.

Pénétrons maintenant dans les méandres de la psychologie humaine.

1. L'ego, un équilibre fragile

L'ego est la représentation que l'on se fait de soi. Équilibré, il joue un rôle structurant : il nous aide à nous positionner dans le monde, à maintenir une cohérence interne et à préserver notre dignité. Dans cet état, il ne constitue ni une faille, ni une vulnérabilité. Mais l'ego est rarement stable. Trop fragile, il se blesse facilement ; trop gonflé, il devient aveugle. Dans les deux cas, il se transforme en point de faiblesse.

La personne dont l'ego est fragile réagit vivement aux signes de reconnaissance, aux compliments et à toute validation externe. Parce qu'elle cherche à combler un manque perçu, elle est susceptible d'accepter des propositions ou de s'engager simplement pour obtenir une approbation, une validation. C'est précisément cette dépendance qui peut être exploitée.

L'un des mécanismes les plus efficaces est l'*exclusion silencieuse*. Lorsqu'une personne à l'ego fragile commence à ériger des barrières

défensives, il n'est pas nécessaire de la confronter : il suffit de se retirer. Plus de sollicitations, plus d'invitations, plus de signes d'existence symbolique. Le vide qui s'installe active une angoisse profonde d'exclusion. Pour retrouver sa place et la reconnaissance perdue, elle finit souvent par accepter ce qu'elle aurait refusé jusqu'alors.

Un autre levier fréquent peut être celui de la *reconnaissance conditionnelle*. L'estime, l'attention ou la proximité ne sont jamais retirées frontalement, mais accordées seulement lorsque le comportement attendu est adopté. La personne ne cherche plus à décider, mais à mériter ce qui lui est implicitement promis.

Plus insidieuse encore, la mise à l'*épreuve permanente* enferme l'autre dans une logique de justification continue. Rien n'est jamais suffisant : chaque preuve de valeur appelle la suivante. La personne à l'ego fragile s'épuise à tenter d'atteindre un seuil de reconnaissance qui, par construction, se dérobe.

La personne à l'ego surdimensionné, elle, vit dans la nécessité constante de confirmer sa supériorité. Elle doit prouver, briller, dominer, quitte à prendre des risques pour maintenir son image ou pour affirmer son statut : la perception de soi prend le pas sur toute autre considération.

Je me souviens d'un collaborateur réticent à accepter une mission très délicate. Je savais que son ego hypertrophié était sensible à la compétition. J'ai donc choisi mes mots : « Je ne suis pas sûr que tu sois la bonne personne pour prendre cette mission. Elle est vraiment plus difficile que les autres. » Son orgueil a été piqué ; il a aussitôt accepté, prêt à relever le défi.

Le levier de l'ego peut aussi être activé par la délégation de prestige, qui consiste à offrir à l'autre un rôle valorisant, symboliquement « au-dessus » de sa position réelle. Ce levier fonctionne quelles que soient la solidité ou la fragilité de l'ego. Avec mon fils, j'utilise souvent ce ressort. Plutôt que de lui donner un ordre, je lui confie une responsabilité : « J'ai besoin de ton aide, c'est toi le grand aujourd'hui. » Aussitôt, il redresse la tête, prend les choses en main et s'occupe de son petit frère avec sérieux. Il ne le fait pas pour m'obéir mais pour être à la hauteur de l'image valorisante que je lui renvoie.

Ce mécanisme se retrouve partout dans la vie professionnelle. Le titre agit comme un miroir de l'ego : être « directeur », « responsable » ou « expert » ne désigne pas seulement une fonction, mais une image à

défendre. À force d'incarner un rôle, on s'y conforme. Le titre enferme autant qu'il valorise : il pousse à penser et à agir selon ce qu'il représente. L'entreprise en tire un levier redoutable pour orienter les postures. En nommant quelqu'un, elle ne récompense pas seulement une compétence ; elle façonne une identité et aligne l'individu sur ses objectifs. J'ai ainsi attribué le titre de directrice à une collaboratrice dont l'ego me paraissait en retrait par rapport à son niveau de compétences. Quelques semaines plus tard, son comportement avait changé : plus assurée, plus décisive, elle agissait en cohérence avec le rôle qu'elle incarnait. Par la reconnaissance symbolique, l'organisation obtient souvent ce qu'aucune consigne ne produirait : le costume finit par diriger le corps.

Nourri, piqué, amplifié ou maintenu dans la dépendance, l'ego oriente inévitablement les comportements et les décisions. Autant de manières différentes d'agir sur une même mécanique : la représentation que l'individu se fait de lui-même.

2. Les compulsions et addictions ou la faille du désir

L'addiction est un état de dépendance, consciente ou non, qui entraîne une conduite compulsive malgré ses conséquences négatives. Plus d'un milliard d'individus sont concernés dans le monde (soit une personne sur huit), et les objets de leur désir sont innombrables : le jeu (dont les jeux d'argent et les jeux vidéo), Internet et les réseaux sociaux concernent aujourd'hui, sous des formes d'usage problématique ou addictif, 8 à 12 % de la population mondiale – soit près d'un milliard de personnes – avec des taux nettement plus élevés chez les adolescents, où ils atteignent fréquemment 20 à 30 %, les smartphones (20 % des utilisateurs souffrent de nomophobie dans sa forme sévère, c'est-à-dire de la peur de se retrouver sans téléphone portable), le shopping, l'hyperphagie boulimique, l'hypersexualité (3 % à 6 % de la population adulte), le travail compulsif (les *workaholics*), le sport et notamment le running qui peuvent devenir addictifs, et bien sûr les substances psychoactives – alcool, drogues, tabac…

Les mécanismes neurobiologiques à l'œuvre diffèrent selon le type d'addiction, mais tous impliquent une perturbation du circuit de la récompense et une perte de contrôle. L'envie, le manque et la compulsion

s’enchaînent dans une boucle qui finit par éclipser la lucidité quant aux conséquences. L’objet de l’addiction l’emporte sur tout le reste.

En pleine négociation commerciale, je sais qu’un de mes interlocuteurs souffre d’une dépendance marquée à la nicotine. Au fil de la matinée, son agitation devient perceptible. Je propose une courte pause « pour fumer une cigarette ». Mais juste avant de sortir, je lui indique que nous pourrions régler rapidement un point bloquant de la discussion, afin de « gagner du temps ». Pressé de conclure pour satisfaire son besoin, il accepte mes conditions sans entrer dans le détail, préférant écourter l’échange. La tension créée par le manque a réduit son seuil de résistance et précipité sa décision.

L’addiction se manifeste dans les interactions les plus anodines, où la simple frustration du besoin suffit à orienter un comportement. Un ami ne peut pas s’empêcher de consulter son téléphone, même pendant un repas. Lorsque je veux qu’il m’écoute attentivement, je glisse une phrase du type : « Je te raconte ça juste après ton dernier message, c’est un truc que tu vas adorer. » Aussitôt, il range son téléphone, frustré de l’interruption, mais intrigué. J’ai détourné sa tension créée par le manque en la redirigeant vers une autre forme d’attente : la curiosité. En satisfaisant une dépendance, même symboliquement, on peut regagner une attention qu’on avait perdue.

Le recours à la faille de l’addiction ne se limite pas à déclencher une action : il peut aussi devenir un moyen d’obtenir une information. Lors d’un dîner professionnel, je devais recueillir certains éléments auprès d’un interlocuteur réputé pour son réseau exceptionnel. En me renseignant sur lui en amont, j’avais appris qu’il entretenait une véritable passion, pour ne pas dire une addiction, pour le vin. Tout au long du repas, j’ai observé son rythme, sans jamais précipiter la conversation, me contentant pour ma part de rester à l’eau, le vin me faisant tourner la tête. Ce n’est qu’à son quatrième verre, une fois la détente installée et les barrières tombées, que j’ai abordé le sujet qui m’intéressait. Il m’a livré les détails sans résistance, naturellement, comme s’il s’agissait d’une confidence entre connaisseurs. Ce n’était pas l’effet de l’ivresse (il n’était en rien éméché), mais celui de la satiété. Son besoin profond avait été comblé. Rassasié, il n’avait plus rien à défendre, sa vigilance s’était apaisée.

Le même mécanisme se retrouve dans bien d’autres domaines. Un de mes amis, passionné de running jusqu’à l’obsession, refusait d’aborder tout

sujet sérieux avant d'avoir couru son heure quotidienne. Tant que son besoin n'était pas satisfait, il demeurait tendu, presque fermé. Mais à son retour, le visage détendu et l'esprit apaisé, il se livrait sans résistance, comme sous l'effet d'une drogue.

L'addiction fragilise toujours la capacité de contrôle : elle rend prévisible, manipulable et parfois bavard. Le manque crée l'empressement, et la satisfaction ouvre la brèche.

3. L'opportunité ou la peur du regret

L'opportunité agit comme un déclencheur émotionnel puissant, concentrant l'attention sur ce qu'il y a à gagner immédiatement, parfois au détriment de certaines précautions qu'il faudrait vérifier.

Parce qu'elle semble apparaître de façon imprévisible, elle réveille souvent un désir latent, déjà présent mais pas exprimé, et active une dynamique où la rapidité d'action est perçue comme une condition de réussite. Elle est vue comme une chance à saisir tout de suite. L'esprit bascule vers une logique de capture du gain, avec l'impression que ce bénéfice peut disparaître s'il n'est pas saisi sur-le-champ, reléguant la réflexion critique à l'arrière-plan. La combinaison de désir, de rareté et de temporalité courte pousse à prendre des engagements qu'on aurait peut-être refusés ou différés dans un autre cadre.

Ainsi, le fils d'un ami refusait d'aider à installer la salle pour une soirée associative. « C'est trop long, trop chiant », répétait-il. Je savais pourtant deux choses : il adorait les pizzas et détestait finir tard. Alors j'ai glissé deux informations sans insister. La première, qu'une livraison de pizzas arriverait juste avant le début de l'installation ; la seconde, que ceux qui viendraient plus tôt pourraient repartir dès que tout serait prêt. Il a hésité quelques secondes, puis accepté, « juste pour donner un coup de main alors, et manger une part ». Deux heures plus tard, il était encore là, sourire aux lèvres, aidant à fixer des guirlandes lumineuses. L'opportunité de repartir tôt s'était transformée en plaisir de rester. En lui donnant le sentiment de saisir un avantage (manger avant les autres), j'avais réécrit la situation pour qu'elle lui paraisse bénéfique. La tentation avait fait le reste.

Le cas de Bernard Madoff illustre de manière exemplaire la vulnérabilité liée à l'opportunité et à la peur du regret. Pendant près de

vingt ans, jusqu'à son arrestation en 2008, il a proposé à ses investisseurs des rendements annuels remarquablement stables, de l'ordre de 8 à 12 %, légèrement supérieurs au marché et indépendants des cycles économiques.

Le dispositif reposait en réalité sur une pyramide de Ponzi : les rendements versés aux anciens investisseurs n'étaient pas générés par des opérations financières réelles, mais financés par les apports des nouveaux entrants. L'accès au fonds était présenté comme rare et réservé à quelques initiés, souvent sur recommandation. Cette rareté artificielle réduisait le temps de vérification et déplaçait la décision : il ne s'agissait plus d'évaluer la solidité de l'opportunité, mais d'éviter de la laisser passer. Beaucoup ont agi non par excès de confiance, mais par peur du regret futur. Lorsque le système s'est effondré, il a révélé environ 17 à 20 milliards de dollars de pertes réelles, et plus de 60 milliards de pertes théoriques si l'on inclut les gains fictifs. Le discrédit a frappé des investisseurs expérimentés, piégés moins par l'avidité que par la contrainte implicite d'avoir dû agir vite. À l'inverse, ceux qui n'étaient pas sensibles à cette vulnérabilité de l'opportunité ne sont pas tombés dans le piège. La promesse ne déclenchait chez eux aucune urgence, mais au contraire un soupçon : celui d'une opportunité trop parfaite pour être honnête.

L'opportunité exploite une faille universelle : la peur du regret. Elle nous pousse à agir avant de penser, à saisir avant d'évaluer. Il suffit qu'une porte paraisse s'entrouvrir pour que l'on oublie parfois de se demander où elle mène.

4. La crédibilité attribuée ou le signe extérieur d'autorité

Titres officiels, réputation, réseau influent, présence médiatique, publications ou simple notoriété publique : ces signes extérieurs de compétence ou d'autorité créent un raccourci mental qui nous piège, en nous amenant à accorder du crédit non pas au contenu du discours, mais à celui qui le porte. Nous cessons d'évaluer : nous croyons. Plus l'image publique est forte, plus nous sommes tentés de considérer les affirmations qui en émanent comme vraies ou pertinentes, sans procéder à la moindre vérification. Cela vaut pour les individus, pour les institutions, pour les marques : un logo familier ou un uniforme officiel déclenchent une

confiance immédiate, là où un inconnu devra, au contraire, prouver ses dires.

La crédibilité attribuée se manifeste dans des situations très diverses : un consultant peu expérimenté gagne en influence parce qu'il a travaillé pour une grande marque, même s'il y occupait un rôle mineur ; un discours scientifique est accepté sans critique parce qu'il est signé par un prix Nobel, alors que ce prix concernait un autre champ d'expertise ; une figure médiatique suivie par des millions de personnes donne des conseils médicaux sans avoir de qualification particulière, mais son aura de personnalité publique lui vaut d'être écoutée ; une marque vend un produit standard à prix d'or uniquement parce que son nom est habituellement associé à la qualité et au prestige. Une fois la crédibilité installée, il devient coûteux psychologiquement de la remettre en question, car reconnaître qu'on s'est trompé impliquerait d'admettre qu'on s'est laissé duper. Ce renversement crée une tension interne (la dissonance cognitive) que le cerveau cherche à éviter en maintenant sa croyance initiale, même face à des preuves contraires.

C'est de ce mécanisme qu'abusent les faux policiers ou les faux plombiers qui s'en prennent aux personnes âgées : l'uniforme, le badge ou la tenue de travail suffisent à activer le réflexe de confiance. La victime ne voit plus un inconnu mais une figure familière, légitime.

Cette vulnérabilité peut servir à modeler l'environnement – en encadrant les échanges d'un sceau officiel, en donnant la parole à une voix prestigieuse dès l'ouverture d'une réunion ou d'une conférence, ou encore en amplifiant médiatiquement une autorité perçue. Raison pour laquelle, en période de tension, l'intervention du P.-D.G. a souvent plus d'impact que celle du numéro deux ou trois : son statut n'a pas pour seule fonction de porter un message, il en renforce la croyance. Selon le ton qu'il adopte, il peut instaurer un sentiment de maîtrise, souligner la gravité de la situation pour susciter la mobilisation, ou au contraire apaiser les esprits pour restaurer la confiance.

Dans les faits, il est vain de s'opposer frontalement à ce biais d'autorité. En revanche, il est possible de l'exploiter et de le détourner : en invoquant une autre autorité reconnue, en s'appuyant sur un consensus d'experts, en transférant le prestige d'une institution ou encore… en manipulant directement la figure crédible pour qu'elle relaie le message souhaité.

Un dirigeant d'entreprise s'appuyait systématiquement sur un coach externe pour valider ses décisions stratégiques. Tant que ce conseiller donnait son aval, le dirigeant suivait. Le problème est que les orientations de ce coach étaient souvent hasardeuses, parfois même contraires aux intérêts de l'entreprise, au point de provoquer des choix incohérents et coûteux. Sollicité, plutôt que de contester cette dépendance, j'ai choisi de retourner la figure d'autorité. J'ai approché ce coach, identifié ses vulnérabilités, activé ce qui pouvait l'inciter à coopérer, et obtenu qu'il relaie certains messages alignés avec la vision de l'entreprise – et que le dirigeant adoptait sans résistance, puisque venant de son coach. Ses décisions ont rapidement retrouvé une cohérence avec la stratégie globale, non pas parce que son réflexe de crédulité avait disparu, mais parce que nous l'avions intégré et redirigé à notre avantage.

5. La contrainte ou le retrait de la liberté

Je le précise d'emblée : si cette vulnérabilité imposée est redoutablement efficace à court terme, je déconseille son utilisation sans discernement. Elle peut détruire la confiance, abîmer la relation et compromettre toute possibilité d'influence durable. Elle laisse alors derrière elle des ruines relationnelles.

La contrainte est l'utilisation de moyens physiques, psychologiques, juridiques, économiques ou sociaux pour limiter, orienter ou supprimer la liberté de décision ou d'action d'une personne. Là où la persuasion ou la séduction cherchent à susciter un consentement, la contrainte agit en restreignant directement le champ des options disponibles, jusqu'à ne laisser parfois qu'une seule issue viable, même si une apparence de liberté demeure.

Elle peut être explicite, par des menaces claires ou des interdictions formelles, ou implicite, par des pressions diffuses qui peuvent conduire à des décisions coûteuses, dangereuses ou socialement inacceptables. Un manager peut instaurer une pression implicite en valorisant publiquement ceux qui restent tard au bureau : personne n'est obligé de le faire, mais chacun comprend qu'il vaut mieux se conformer. Le même mécanisme opère dans la sphère personnelle, lorsqu'un proche use de chantage émotionnel pour orienter une décision. Il peut, par exemple, dire : « Fais

comme tu veux, je ne t'oblige à rien », tout en ajoutant aussitôt : « Mais je pensais que je pouvais compter sur toi… » ou : « Je suis vraiment déçu, je ne te reconnais plus. » Aucune interdiction n'est posée, aucune menace n'est formulée, mais le message est clair : refuser aura un coût affectif.

L'empêchement peut être matériel, comme un partenaire qui garde les clés de la voiture pour empêcher l'autre de sortir, qui confisque le téléphone pour limiter les échanges, ou qui gère seul les comptes bancaires afin de rendre toute indépendance impossible. Mais il peut aussi jouer sur la peur ou sur l'isolement, le contrôle de l'accès à certaines ressources, voire utiliser la pression du groupe, la menace d'exclusion ou la stigmatisation pour forcer un comportement. Un parent qui répète à son enfant : « Si tu m'aimais vraiment, tu ferais ça pour moi » ne prononce aucune interdiction mais enferme l'autre dans un choix biaisé par la culpabilité.

La contrainte peut également être utilisée pour modeler l'environnement, en structurant le cadre par des règles, des sanctions ou des procédures qui limitent la liberté réelle de choix. Ainsi, une entreprise peut instaurer un système d'évaluation où toute prise d'initiative non validée par la hiérarchie est pénalisée : chacun est libre d'agir, mais dans les limites imposées. Au quotidien, un partenaire peut fixer des règles dans la relation, comme prévenir systématiquement de ses déplacements ou justifier chaque dépense. Sous couvert d'organisation, ces règles restreignent en réalité l'autonomie de l'autre. Elles constituent une forme de contrainte qu'il faut savoir reconnaître lorsqu'on les subit, et manier avec une grande prudence lorsqu'on pense devoir les instaurer.

J'ai eu recours à la contrainte dans une entreprise où un salarié menaçait de saboter une ligne de production pour obtenir gain de cause. Son profil laissait penser que les rappels à la loi ou les menaces de sanctions n'auraient pas d'effet. Il devenait nécessaire de restreindre son champ d'action par d'autres voies. Je lui avais présenté deux issues possibles, toutes deux défavorables pour lui : d'un côté, partager avec son cercle le plus estimé des informations qui terniraient son image et feraient naître un doute sur sa loyauté ; de l'autre, apporter un soutien visible à l'un de ses rivaux directs, en lui confiant des projets stratégiques et en lui ouvrant l'accès à des ressources et à des contacts privilégiés. Le message était limpide : s'il choisissait l'affrontement, son image serait ternie et son statut, affaibli, au profit d'un adversaire qu'il méprisait. Confronté à ce dilemme, il

a compris que passer à l'acte lui coûterait plus que revenir à la table des discussions. La menace de sabotage a été abandonnée et l'échange a repris sur un terrain plus constructif.

Dans les faits, la contrainte se distingue par sa brutalité. Elle ne séduit pas, elle enferme.

6. La doctrine ou la logique du filtre absolu

Un système de croyances ou de valeurs auquel on adhère fortement conduit à orienter toutes les décisions et actions en fonction de ce seul cadre, même lorsque les faits ou la raison le contredisent. Il devient un filtre permanent à travers lequel on perçoit et interprète le monde.

La doctrine s'incarne dans des systèmes politiques ou religieux, mais aussi dans des principes plus personnels comme un sens aigu du devoir, une conception rigide de l'honneur, un engagement total pour une cause jugée noble ou la défense intransigeante de valeurs morales. Elle ne se limite pas à un corpus d'idées, elle façonne l'identité, nourrit le sentiment de loyauté à une communauté et répond à un besoin profond de cohérence personnelle. Cette dimension identitaire lui confère une puissance particulière : contester la doctrine d'une personne, c'est remettre en cause son image et sa place au sein de son groupe d'appartenance.

Une doctrine non négociable peut pousser à des décisions extrêmes et au rejet de tout compromis, même lorsqu'il servirait l'intérêt général, et même lorsque les faits la contredisent. Cette rigidité, exploitée habilement, peut devenir une faille, une vulnérabilité.

Le levier est la cohérence. Plus on invite la personne dogmatique à préciser comment ses principes s'appliquent concrètement, plus elle se dévoile. Ainsi, un militant farouchement opposé à toute forme de pollution, mis face à la question de son propre usage du numérique ou de ses déplacements, se retrouve souvent en difficulté : son discours se fissure sous le poids de la réalité. De même, un manager prônant une « transparence totale » peut se piéger lui-même lorsqu'on lui demande de partager des informations sensibles : son principe absolu se retourne contre lui, le forçant à reconnaître ses limites ou à trahir sa doctrine. On peut alors retourner le dogme en exposant ses contradictions internes, en fragilisant ses figures de référence, ou encore en le poussant jusqu'à l'absurde pour

écœurer les suiveurs modérés. Ainsi, en amenant le militant écologiste à défendre des positions irréalistes (refuser toute production industrielle, même vitale, comme les médicaments), on révèle la déconnexion entre son idéal et les besoins concrets du collectif. Plus il s'enferme dans la pureté de son principe, plus il perd en crédibilité auprès de ceux qui le suivaient par conviction raisonnable. Il ne s'agit pas de le ridiculiser mais de provoquer une rupture de cohérence : un moment où la rigidité du dogme se retourne contre lui, rendant à nouveau possible le dialogue ou le doute. Exploitée habilement, cette vulnérabilité peut fédérer ou fracturer, mobiliser ou décourager avec une puissance rarement égalée.

Une personne raciste, persuadée que son idéologie vise à protéger la société, peut être poussée à des comportements excessifs si quelqu'un la convainc que ceux qu'elle rejette s'apprêtent à imposer leurs valeurs. L'information n'a pas besoin d'être vraie, seulement cohérente avec sa vision du monde. Elle active sa peur déjà présente d'une décadence morale imminente, d'un ordre social menacé. La crainte de ne pas réagir à temps devient alors un déclencheur puissant. Sous l'effet de cette urgence morale, l'individu agit sans recul, relaie des messages de haine, participe à des manifestations extrêmes qu'elle n'aurait jamais envisagées autrement. Ce mécanisme est redoutable parce qu'il s'appuie sur la cohérence interne du dogme. Plus la personne se perçoit comme gardienne d'une valeur sacrée, plus elle se sent légitime à transgresser ses propres limites pour la défendre. Chaque action renforce le sentiment de justesse morale, même lorsque les faits ou la décence l'infirment. Et plus le comportement devient excessif, plus il met en lumière l'absurdité du principe initial. Le dogme se retourne alors contre lui-même…

7. L'espoir ou l'enchantement des promesses

L'espoir est une force psychologique puissante. Il pousse à persévérer, à supporter des épreuves et à se mobiliser pour un objectif estimé atteignable. Mais lorsqu'il repose sur des bases fragiles ou qu'il est présenté comme la seule issue face à un cas critique, il devient une faille exploitable. Plus une situation est inconfortable, plus l'individu est réceptif à toute promesse de mieux, même imprécise ou improbable. L'anticipation du soulagement ou du gain prend le pas sur l'examen réfléchi de la proposition.

Blocage professionnel, problème personnel, crise financière, maladie… l'espoir peut devenir une bouée à laquelle on s'accroche, parfois au détriment de sa lucidité. C'est dans cet état que l'on peut accepter des conditions inéquitables, prendre des risques excessifs ou accorder sa confiance à un interlocuteur peu fiable, simplement parce qu'il offre une perspective de sortie, de progrès minime voire ne serait-ce qu'un signe de soutien.

C'est ce qui pousse des individus à se livrer entièrement à la cause d'une secte dans l'attente d'un salut, des investisseurs à se ruer sur des bulles spéculatives nourries par des promesses d'enrichissement fulgurant, et des millions de personnes à jouer à la loterie malgré des chances infimes de gain. Mais l'espoir peut aussi détruire. On le constate avec les médecines miracles ou avec certains discours populistes qui s'effondrent lorsque, confrontés à la réalité, ils engendrent des déceptions immenses aux conséquences parfois néfastes.

Exploiter l'espoir ne consiste pas nécessairement à mentir ou à tromper : il peut s'agir de comprendre ce qui l'alimente et de savoir activer le bon levier au bon moment et dans la bonne direction.

En phase finale de recrutement pour le compte d'une cliente, nous avions ciblé un profil rare, également courtisé par une autre institution qui lui proposait un salaire nettement plus élevé. Nous savions que nous ne pourrions pas nous aligner. Au fil de l'entretien, nous avons découvert que la femme du candidat était gravement malade et que les soins dont elle avait besoin n'étaient pas accessibles dans sa région. Nous lui avons expliqué que, grâce à notre réseau médical, nous pourrions l'aider à obtenir un accès à des spécialistes et à des traitements adaptés. Sa vulnérabilité n'était pas l'opportunité d'un revenu supérieur, mais l'espoir de sortir d'une situation personnelle douloureuse. Ce facteur a pesé bien plus lourd que l'avantage financier proposé ailleurs. Quelques jours plus tard, il acceptait de nous rejoindre, convaincu que cette nouvelle voie pouvait améliorer la vie de sa famille.

8. La sensibilité ou la réactivité non maîtrisée

Cette composante universelle de l'expérience humaine façonne notre perception des événements. La sensibilité est une force qui permet de

comprendre autrui, de mobiliser autour d'une cause ou de réagir rapidement face à un danger. Mais lorsqu'elle n'est pas maîtrisée, elle prend le pas sur l'analyse objective et devient une vulnérabilité.

Sa fragilité ne réside pas dans l'émotion elle-même, mais dans la difficulté à la contenir ou à la mettre à distance lorsque la situation l'exige. Une personne très réactive à certains thèmes, symboles ou situations peut voir sa lucidité diminuer dès que ces déclencheurs sont activés : face à un sentiment d'injustice, à la peur, à la pitié ou à l'amour, mais aussi en réponse à un besoin intense de considération, à une quête de paix intérieure, à une rancœur persistante, à un stress mal géré ou à un attachement profond à une cause. En monopolisant l'attention, ces déclencheurs réduisent la disponibilité cognitive et orientent l'action vers la satisfaction immédiate de l'émotion, au détriment d'une décision réfléchie. La réaction peut être soudaine (colère qui éclate, compassion qui pousse à un sacrifice, peur qui entraîne une soumission…) ou se construire progressivement face à l'accumulation de signaux affectifs.

Dans un contexte de manipulation, exploiter la sensibilité revient à créer ou à activer ces états émotionnels pour réduire la place laissée à la réflexion rationnelle. Plus l'émotion suscitée est intense, plus elle rétrécit le champ des possibles et facilite l'orientation des choix vers un résultat déterminé.

Ainsi, lors d'un appel d'offres, nous avons soumis à un décideur connu pour privilégier l'impact humain le témoignage vidéo d'un de ses sous-traitants qui expliquait qu'il rencontrait des difficultés et que la reconduction du contrat permettrait de préserver des emplois locaux et de financer la formation de jeunes en insertion. La réaction empathique l'a emporté sur l'évaluation technique, et notre candidature a été retenue.

Dans un autre contexte, au cours d'une négociation avec un partenaire stratégique, j'ai rappelé le cas d'une entreprise concurrente qui, pour n'avoir pas réagi à temps à un problème comparable, s'était retrouvée clouée au pilori par la presse spécialisée. La perspective implicite de vivre la même mésaventure a suffi à assouplir la position du partenaire et m'a permis d'obtenir la signature de la clause que je lui soumettais. Là aussi, l'émotion a pris le pas sur la raison, orientant la décision dans le sens recherché.

Enfin, l'émotion suscitée peut servir à limiter l'impact d'un adversaire : un accès de colère, une larme mal contenue ou une réaction disproportionnée entameront sa crédibilité, surtout si cette émotion non maîtrisée est recadrée comme un signe de fragilité plutôt que de force.

Dans un contexte à très forts enjeux sociaux et humanitaires, j'ai dû faire face à un acteur disposant d'un pouvoir écrasant. Après plusieurs entretiens particulièrement difficiles, j'ai pu reconstituer sa structure mentale, notamment comprendre sa personnalité. Cocktail détonant, il présentait des traits marqués de psychopathie – absence d'empathie et de remords, manipulation, charme instrumental, intolérance à la frustration, mépris des règles –, de passivité agressive – obstruction, sabotage discret, sarcasme, hostilité non assumée, posture victimaire – et de perversité – cruauté, jouissance de la souffrance d'autrui, calcul froid, absence de scrupules. À cela s'ajoutaient plusieurs vulnérabilités, dont la sensibilité. Mes options étant extrêmement limitées, j'ai provoqué une confrontation publique en présence de décideurs clés, et j'y ai volontairement adopté un discours de mauvaise foi. Le calcul était simple : le pousser à sortir de son registre de contrôle. La réaction a été immédiate : fureur, rigidité et insultes. En quelques minutes, il a lui-même détruit sa propre crédibilité.

Ce débordement émotionnel a suffi à le discréditer aux yeux de ses pairs. Écarté du dossier, il a cessé de nuire, et l'action en faveur des populations concernées a pu être engagée sans délai. Grâce au fait de jouer sur l'émotion, la raison a été reléguée au second plan, débloquant une situation qui était devenue inextricable.

9. Les biais cognitifs ou la vulnérabilité des raccourcis mentaux

Les biais cognitifs sont des raccourcis mentaux que notre cerveau utilise pour économiser du temps et de l'énergie. Ils sont le produit de notre évolution : dans un environnement ancestral où il fallait réagir vite pour survivre, ils permettaient de décider rapidement avec les données disponibles. Mais dans un contexte moderne où les situations sont plus complexes et moins urgentes, ces mêmes mécanismes peuvent fausser le raisonnement et limiter la lucidité.

Il existe plus de deux cent cinquante biais. Ils ne s'expriment pas avec la même intensité chez tout le monde, certains restant presque

imperceptibles, mais d'autres sont dominants et façonnent la façon dont on comprend le monde et interagit avec lui.

Dans un contexte de manipulation, identifier les biais les plus marqués chez un interlocuteur revient à disposer de son mode d'emploi pour orienter son attention, moduler la hiérarchie de ses priorités, réduire l'éventail de ses options, augmenter la prévisibilité de ses choix.

Si tous les biais ne se prêtent pas à un usage opérationnel, certains se révèlent particulièrement efficaces.

Le besoin de clôture cognitive

Il s'appuie sur la tendance à vouloir rapidement réduire l'incertitude. Les situations ambiguës ou ouvertes provoquent une tension mentale que certains tolèrent mal. Ils cherchent alors une réponse claire, même imparfaite, pour retrouver un sentiment de contrôle. On l'observe chez les décideurs pressés qui veulent « avancer », ou chez ceux qui préfèrent se tromper plutôt que rester dans le doute. Pour exploiter ce biais, il suffit de maintenir un certain flou ou de multiplier les pistes jusqu'à ce que la personne ressente le besoin urgent de trancher. Par exemple, lorsqu'un vendeur présente à un client plusieurs offres similaires en insistant volontairement sur leurs différences techniques, celui-ci finit par se lasser de comparer et choisit celle que le vendeur lui résume comme étant la plus simple. Le besoin de clôture fait le reste : il préfère décider vite plutôt que continuer à douter.

La réactance

C'est une réaction émotionnelle instinctive qui se déclenche lorsqu'une personne sent que sa liberté de choix ou d'action est menacée. Plus elle perçoit qu'on cherche à la diriger, plus elle résiste, parfois en adoptant délibérément l'attitude inverse. C'est une manière de réaffirmer son autonomie, de prouver qu'elle reste maîtresse d'elle-même. Ce réflexe est si puissant qu'il peut pousser quelqu'un à choisir précisément ce qu'on voulait lui interdire. Pour exploiter ce biais, il est souvent plus efficace de demander l'inverse de ce que l'on souhaite. L'envie de contredire ou de prouver son indépendance conduit la personne à aller spontanément dans la direction voulue. Un parent qui souhaite que son fils, habituellement réfractaire, vienne l'aider, peut glisser d'un ton détaché : « Ce n'est pas

grave si tu ne veux pas m'aider, je vais me débrouiller seul. » L'enfant répond alors souvent : « J'arrive ! » La remarque n'avait rien d'une injonction. En voulant prouver qu'il décide par lui-même, il fait exactement ce qu'on espérait.

L'effet Barnum

Il repose sur notre tendance à nous reconnaître dans des descriptions vagues mais valorisantes. Il fonctionne car nous filtrons naturellement l'information pour y voir ce qui nous correspond. Dans une stratégie d'influence ou de manipulation, l'effet Barnum peut être utilisé pour créer rapidement un lien avec l'interlocuteur : formuler des observations positives, suffisamment larges pour concerner presque tout le monde, mais dites d'un ton qui laisse croire qu'elles s'appliquent spécifiquement à lui. Ce sentiment d'être compris et reconnu ouvre la voie à une adhésion plus forte aux propositions qui suivront. Dire à l'autre que l'on connaît à peine : « Je te sens à la fois indépendant et très attentionné. Tu donnes beaucoup, mais tu restes sélectif » est une description à la fois flatteuse et suffisamment large pour convenir à la majorité. La personne se sent comprise, le lien se renforce instantanément.

La corrélation illusoire

Elle survient lorsque l'on croit percevoir un lien entre deux événements alors qu'il n'existe aucun rapport concret entre eux. Notre cerveau est ainsi programmé. Par exemple, associer de manière indiscutable un changement positif à l'utilisation d'un outil, d'une méthode, ou au port d'un objet (gri-gri, porte-bonheur…), même si la cause du changement intervenu est ailleurs, est une manifestation de corrélation illusoire. À titre d'exemple, il suffit de manipuler la temporalité des événements. En retardant volontairement l'annonce d'une bonne nouvelle, puis en demandant à une personne d'adopter un comportement précis présenté comme un signe ou un présage positif, il devient possible de créer une association causale artificielle. Lorsque la bonne nouvelle est révélée après l'adoption du comportement, celui-ci est perçu comme ayant contribué au résultat. Le comportement tend alors à s'ancrer durablement, la personne reproduisant spontanément ce qui lui semble désormais fonctionner.

Vous savez que votre fils attend une bonne nouvelle dont vous connaissez déjà l'issue positive. Comme il tarde à ranger son bureau, vous lui proposez de le faire « pour mettre toutes les chances de son côté » avant l'annonce. Il s'exécute, puis vous révélez la nouvelle : le rangement est alors inconsciemment associé au succès, et le comportement se renforce.

L'étiquetage

Il consiste à attribuer à une personne un trait ou une identité qui l'incite ensuite à se comporter en accord avec cette image. Le besoin humain de cohérence entre ce que l'on croit être et ce que l'on fait est si fort qu'une simple phrase comme : « Vous êtes quelqu'un qui respecte toujours ses engagements » peut influencer un comportement futur.

Le biais d'ancrage

Il reflète la tendance à accorder une importance disproportionnée à la première information reçue, qui devient un point de référence pour évaluer tout le reste. Ce biais est exploité dans la vente quand on affiche d'abord un prix élevé, faisant paraître l'offre suivante plus raisonnable, même si elle reste au-dessus du marché. Le premier chiffre a permis de fixer mentalement un repère qui oriente la perception des concessions ou des contre-propositions.

Le biais de disponibilité

Il nous pousse à évaluer l'importance d'un élément d'après la facilité avec laquelle on s'en souvient. Un fait marquant, même rare, pèse ainsi plus lourd dans nos décisions qu'une donnée statistique fiable. C'est ce qui va par exemple engendrer le fait que, après avoir vu un reportage sur un cambriolage, on a tendance à surestimer la probabilité d'en être soi-même victime. Pour orienter une décision, il suffit parfois de fournir un exemple frappant illustrant la situation que l'on veut mettre en avant, en veillant à ce qu'il marque suffisamment pour occuper l'esprit au moment du choix.

L'effet de cadrage

Il s'agit de la manière dont on présente une information : elle modifie la perception qu'on en a, même si le contenu est identique. Expliquer qu'un traitement a « 90 % de chances de succès » suscite plus d'adhésion que de

parler des « 10 % de risques d'échec », alors que les deux formulations sont équivalentes.

Le biais des coûts irrécupérables

C'est notre tendance à persister dans une décision dès lors qu'on y a déjà investi du temps, de l'argent ou de l'énergie, même si les faits montrent qu'il vaudrait mieux s'arrêter là. Abandonner reviendrait à admettre que l'investissement initial est perdu, ce qui est psychologiquement difficile à accepter. Pour exploiter ce biais, il suffit de rappeler ce qui a déjà été consenti. Plus la personne prend conscience de l'ampleur de ses investissements, plus elle se sent poussée à continuer, afin de « sauver » ce qui a déjà été mis en jeu.

L'effet de contraste

C'est la manière dont une option est perçue selon ce qui la précède : une offre paraît meilleure lorsqu'elle est présentée après une alternative volontairement excessive. Ce biais joue sur la comparaison immédiate : notre jugement ne se base pas sur une valeur absolue mais sur une valeur relative, c'est-à-dire sur un écart perçu. Par exemple, si un agent immobilier fait visiter d'abord un appartement trop cher et mal agencé, puis un second, un peu moins cher mais mieux configuré, le contraste agit immédiatement : le prix du deuxième paraît soudain raisonnable, voire séduisant, même s'il reste objectivement au-dessus des tarifs du marché. Le jugement du client ne repose plus sur la valeur réelle du bien, mais sur la comparaison induite par l'ordre des visites.

Lors d'une négociation d'otage avec demande de rançon en 2021, j'ai volontairement entamé une série de premiers « rounds à vide », laissant au ravisseur l'illusion qu'il contrôlait la discussion sans que rien avance réellement sur le fond. Cette phase d'attente avait un but : comprendre ses motivations, observer ses réactions, deviner sa structure mentale et, peut-être, repérer des vulnérabilités cognitives exploitables.

La première qui m'est apparue était un *besoin de clôture cognitive* lié, non pas à une volonté d'obtenir vite la rançon, mais à une difficulté à

évoluer dans l'incertitude. Alors que la situation restait floue, il devenait nerveux et cherchait une réponse claire, même imparfaite. J'ai exploité ce trait en ralentissant le rythme de mes prises de contact. Mon silence le poussait à revenir vers moi, mais avec un niveau d'exigence moindre. Il préférait une décision rapide, même moins avantageuse pour lui, à l'attente et à l'ambiguïté.

Le deuxième biais relevait de l'*étiquetage*. J'ai compris d'où il était originaire et j'ai verbalisé des attributs positifs associés à sa communauté comme le courage, le sens du devoir, la loyauté. En lui assignant cette identité valorisante, je l'ai incité à se comporter conformément à cette image. Il a par la suite cherché à prouver ces qualités dans ses réponses et dans son attitude.

Enfin, la *réactance* chez lui était évidente. Chaque direction que je lui proposais était systématiquement rejetée, remplacée par une contre-direction. Il cherchait à montrer qu'il gardait la main. J'ai attendu le moment opportun et, lorsqu'il a voulu priver l'otage d'eau, j'ai formulé une interprétation de la situation pour lui suggérer l'inverse de ce que j'espérais : *«* Le priver d'eau ? Il risque d'y voir un signe de faiblesse. » Fidèle à son réflexe, il lui en a fourni aussitôt, démontrant qu'il était le seul maître de la situation – tout en m'accordant ce que j'attendais.

En jouant sur ces trois biais cognitifs, j'ai pu modeler partiellement l'environnement, canaliser son comportement et, surtout, amener le preneur d'otage à réduire ses prétentions, étape par étape. Le processus a été lent, fait d'ajustements successifs plutôt que de ruptures. À mesure que son cadre de référence se réduisait, ses prétentions perdaient de leur caractère non négociable. Après plusieurs mois éprouvants de négociations, l'otage a été libéré.

9
Comment sortir (quelqu'un) d'une secte

Il y a quelque temps, j'ai été missionné pour aider un jeune chef d'entreprise, membre d'une communauté spirituelle fermée, à se libérer de l'emprise psychologique exercée par son gourou.

Pour comprendre le fonctionnement de ce groupe, j'avais besoin d'un contact de l'intérieur. On m'a orienté vers une jeune femme, fidèle par habitude et par loyauté, mais intérieurement ébranlée par des questions qu'elle n'osait plus taire. Je ne savais presque rien d'elle, sinon qu'elle avait grandi dans cette communauté et qu'elle connaissait mes ouvrages. Elle détenait sans doute des informations précieuses, encore fallait-il qu'elle accepte de se livrer.

Lors de nos premiers échanges, sa méfiance était évidente, tout comme son niveau de vigilance. Elle parlait peu, pesait chaque mot et ses silences trahissaient une peur diffuse, celle de trahir sa fidélité intérieure. Il fallait d'abord tisser un lien pour lui offrir un espace sûr. Tant qu'elle se sentirait jugée ou menacée, rien ne sortirait.

J'ai donc commencé par *l'humain*. Je lui ai demandé comment elle avait découvert la communauté. Elle m'a expliqué que ce n'était pas vraiment un choix. Son père, convaincu d'y trouver une forme d'élévation spirituelle, l'y avait entraînée dès l'enfance. Depuis toujours, ce groupe faisait partie de son monde. En sortir reviendrait pour elle à renier sa famille autant que ses croyances. J'ai reconnu la force de son engagement, la sincérité de sa démarche et la difficulté de vivre écartelée entre deux univers. Ces paroles n'avaient rien de calculé, elles étaient sincères. Elles servaient aussi à activer un levier essentiel, celui de la *chaleur perçue*. Elle devait sentir que je la considérais non comme une source d'information mais comme une

personne. Peu à peu, son ton s'est adouci. Elle a commencé à répondre plus librement, à compléter ses phrases au lieu de les suspendre. La glace se fissurait.

Puis *j'ai donné avant de demander*. J'ai évoqué le témoignage d'une ancienne membre d'une communauté fermée qui m'avait décrit un semblable mélange de ferveur, de peur et de dépendance. Je voyais dans le regard de la jeune femme que mon récit trouvait un écho direct en elle. Ce parallèle discret lui a permis de comprendre qu'elle n'était pas seule, qu'il était possible de sortir de sa situation sans honte. Son regard a changé. Pour la première fois, j'ai perçu un léger relâchement dans ses épaules. Ce partage d'expérience, sincère et sans jugement, n'était pas anodin. Il restaurait une part de contrôle chez elle.

C'est cela, la *sécurité relationnelle* : le moment où l'autre cesse de se sentir observé et commence à se sentir compris.

Au fil des entretiens, j'ai appliqué la logique des *micro-engagements*. J'obtenais des « oui » en lui posant des questions volontairement fermées, mais sans enjeu. Je lui demandais par exemple si elle avait parfois ressenti de la fatigue lors des longues réunions spirituelles, ou si elle trouvait que certains membres semblaient plus à l'aise que d'autres. Ces questions apparemment neutres validaient des évidences. Chaque acquiescement, même anodin, confirmait sa propre perception et l'installait un peu plus dans la conversation. Le mouvement d'ouverture se déroulait sans heurt, un premier oui imperceptible en appelait d'autres.

Un jour, après plusieurs échanges, je lui ai demandé comment elle vivait le fait de douter d'un groupe où tout le monde évoluait dans la certitude. Elle a marqué un long silence puis a soufflé qu'elle trouvait cela épuisant. Pour la première fois, ses mots n'étaient plus portés par la raison, mais par l'émotion. Elle ne parlait plus du groupe mais d'elle-même. C'est là que s'est produit le véritable point de bascule.

À partir de là, j'ai renforcé sa *sécurité relationnelle.* Je ne contredisais pas ses croyances, je les reformulais. L'objectif n'était pas de la convaincre mais de lui permettre d'entendre ses propres contradictions à voix haute. Peu à peu, son discours a changé. Les : « Il dit que » ont laissé place aux : « Je commence à me demander si. » Cette simple inflexion, du « il » au « je », marquait la réappropriation de sa pensée.

Ce processus n'aurait pas fonctionné sans une *crédibilité discrète*. Je n'ai jamais prétendu en savoir plus qu'elle, mais j'ai évoqué, presque en passant, certains aspects financiers du mouvement. Elle savait, au fond, que des pratiques douteuses existaient, sans avoir jamais osé les nommer. En comprenant que je les avais identifiées, elle s'est sentie moins seule, moins dupe. Ce n'était plus un secret à cacher, mais une vérité que l'on pouvait enfin regarder.

Le lien s'est construit lentement mais solidement. Je disposais désormais d'assez d'éléments pour préparer mon approche et aborder, mieux armé, le jeune chef d'entreprise que j'étais mandaté pour aider.

Il m'a fallu un an pour y parvenir : une année pendant laquelle j'ai mobilisé de très nombreux outils d'influence, jusqu'à le libérer progressivement du dogme et de ses vérités inconditionnelles. Je n'ai jamais tenté de lui démontrer l'absurdité de ses croyances, cela aurait mis sa survie psychique en péril. Il avait reconstruit son identité sur les enseignements du gourou et toute attaque frontale aurait déclenché une résistance infranchissable. Le « système » était verrouillé de l'intérieur. Il importait donc de l'en extraire en douceur, afin qu'il puisse se déployer et se reconstruire à mesure que ses certitudes vacillaient. Parmi les nombreuses approches, quatre se sont avérées particulièrement efficaces.

1. Le paradoxe calibré

Quand ce jeune homme affirmait que l'obéissance totale garantit la vérité, je lui rappelais deux enseignements du gourou qu'il connaissait bien mais qui se contredisaient. D'une part : « Seul le maître détient la vérité et il faut lui obéir sans réserve. » D'autre part, un enseignement plus récent : « Chacun doit écouter la voix de la vérité en soi, le maître ne fait que la réveiller. » Je lui ai demandé lequel des deux, selon lui, traduisait la vraie parole. Il a hésité. Dès lors, sa réponse m'importait peu : l'obéissance absolue avait cessé d'être un critère fiable. Il venait de découvrir par lui-même que la vérité proclamée dépendait du moment, du contexte ou de la stratégie de son maître. Dès lors, pour lui, le doute n'était plus une trahison, c'était le début du discernement.

2. Le questionnement épistémologique

Plutôt que de contester ses convictions, je l'ai invité à en examiner la logique interne. Il répétait souvent une phrase qu'il tenait du gourou : « Si je souffre, c'est que je résiste à la vérité. » Cette idée justifiait tout, les privations, les humiliations, les sacrifices. Je lui ai demandé : « Et si la souffrance ne venait pas de la résistance, mais de ce qu'on t'impose ? » Il est resté silencieux. Puis j'ai ajouté : « Comment fais-tu la différence entre une souffrance qui élève et une souffrance qui détruit ? » Il n'avait jamais formulé la question ainsi. Ce n'était pas un débat, mais un miroir tendu. En cherchant à répondre, il découvrait par lui-même que certaines phrases, jusque-là sacrées, ne tenaient plus.

3. L'inoculation cognitive

Je l'ai introduite lorsque le doute a commencé à s'installer. J'ai prévenu ce jeune homme qu'il recevrait très probablement des messages destinés à le convaincre de rester dans le groupe. Nous avons listé les procédés rhétoriques qu'il connaissait déjà sans les nommer : l'appel à la peur, l'argument d'autorité, le faux dilemme, la promesse de réparation morale. Il a bien sûr reçu de tels messages. Pour chacun, je lui demandais de pointer le procédé qu'il repérait. Il n'avait plus à se défendre, seulement à observer. Cette mise à distance suffit souvent à briser l'emprise. Les tentatives pour le faire rester ne disparaissaient pas, mais elles perdaient leur pouvoir d'évidence.

4. La sortie narrative

Enfin, quand la structure du dogme a commencé à se fissurer, il fallait éviter que le vide ne l'aspire. Je ne lui ai pas proposé de renier sa quête, je l'ai aidé à la décrire de nouveau. « Tu ne trahis pas ton exigence, tu l'emmènes plus loin », « Tu fais passer ta foi à l'âge adulte, avec des preuves, des limites et des choix qui t'appartiennent. » Nous avons bâti des repères concrets pour soutenir cette nouvelle histoire de soi : des engagements vérifiables, un cercle d'entraide choisi, un rythme de pratiques sous son contrôle. La sortie ne ressemblait plus à une chute, mais à une progression. Il ne quittait pas une appartenance, il prenait la main sur sa trajectoire.

Je profite de ces lignes, que je sais qu'il lira, pour lui témoigner toute mon admiration pour le chemin qu'il a parcouru.

10
L’arme discrète : ces traces que nous laissons

Les grands experts le savent. Lorsque la cible garde le silence ou que la confiance fait défaut, une autre voie s’impose : récolter de l’information par des moyens extérieurs. Cette pratique n’est plus l’apanage des services de renseignement ni des grandes organisations, elle est aujourd’hui à la portée de tout le monde. Nous laissons partout des empreintes (traces numériques, signes sociaux, indices relationnels…) qui, reliées, dessinent de nous une image d’une redoutable précision. C’est là que l’influence change de nature. Elle ne se joue plus seulement dans la lumière d’un face-à-face, mais dans l’ombre, dans la capacité à assembler des fragments pour repérer des lignes de faille. Plus ces lignes sont visibles, plus il devient facile d’y insérer le levier approprié.

Par nature, l’information n’est jamais neutre ; elle transforme une vulnérabilité en point d’entrée et une faille latente en prise opérationnelle.

Puiser dans l’abondance des traces numériques

On en laisse partout. Certaines, volontairement : un blog, un article, un communiqué, une photo partagée, un profil mis à jour. D’autres, incidemment : un commentaire ou un avis en ligne, une opinion exprimée sans filtre, un *like* posé sans y penser, des cookies indus et parfois compromettants, y compris sur les sites de rencontres, tracent en filigrane des fragments intimes de notre vie privée. Internet regorge d’éléments oubliés, accessibles à qui prend le temps de chercher. Assemblées, ces traces composent un récit, une cartographie qui en dit souvent bien plus que

ce que nous pensions révéler quant aux ressources et aux fragilités d'une organisation ou d'un individu.

Les réseaux sociaux jouent ici un rôle central. Chacun d'eux impose sa logique et nous pousse à livrer une facette de nous-mêmes. Sur Instagram, l'esthétique domine : voyages, plaisirs, mise en scène d'une vie désirable. Sur LinkedIn, c'est l'image professionnelle qui prévaut : parcours, compétences, appartenance à des cercles. TikTok valorise la créativité ludique, mais toujours canalisée par ses codes et par ses tendances. X réduit l'identité à des prises de position brèves, des slogans, des réactions. YouTube transforme chacun en narrateur ou en pédagogue, exposant son style, ses passions, ses idées. Facebook, enfin, capture l'ensemble des interactions, des *likes* et des réactions, devenant un réservoir massif de comportements exploitables.

Lire dans ces traces ne consiste pas à accumuler des miettes au hasard, il s'agit de savoir où poser le regard :

- le contenu publié : un hashtag, un commentaire, une image symbolique ou un lieu visité peuvent indiquer les convictions, les appartenances ;
- les relations : pages suivies, groupes rejoints, communautés intégrées, réseaux d'amis souvent homogènes reflètent une bulle sociale ;
- les comportements qui ajoutent leurs indices : horaires de publication, régularité, géolocalisation, habitudes implicites, jusqu'au langage employé (argot, expressions, références culturelles…).

Les corrélations statistiques complètent l'ensemble. Dès 2013, les travaux de Kosinski et de son équipe à Cambridge ont montré que l'analyse des *likes* sur Facebook permet de prédire, avec une précision élevée, l'orientation sexuelle, la religion, l'appartenance politique et même certains traits de personnalité. Quelques années plus tard, l'affaire Cambridge Analytica démontrait la portée concrète de ces recherches. Tout a commencé par une application ludique proposée sur Facebook sous la forme d'un quiz psychologique. Les utilisateurs croyaient répondre à un test de personnalité. En réalité, grâce à une faille dans la plateforme, ils autorisaient l'accès à leurs données personnelles et à celles de tous leurs amis. L'application aurait permis d'accéder à plusieurs dizaines de millions de profils (jusqu'à 87 millions). Une fois aspirées, les données ont été

passées au crible de modèles psychométriques pour dresser des portraits intimes : anxieux ou confiant, conservateur ou progressiste, sensible à la peur ou motivé par l'espoir. Chaque utilisateur est devenu une cible avec ses vulnérabilités propres. Dès lors, les messages politiques ont pu être calibrés avec une précision chirurgicale. À celui que l'on savait réceptif à la peur, on diffusait des images alarmistes d'immigration massive ou de criminalité. À celui dont les comportements étaient dominés par une idéologie, on envoyait des rappels exaltés à la loyauté envers son camp. À celui porté par l'espoir, on servait des promesses de renouveau et de changement. Même les indécis recevaient des contenus taillés sur mesure pour flatter leur désir de stabilité ou leur besoin de cohérence. Le piège tenait dans son invisibilité. Chacun voyait circuler sur son fil d'actualité des publicités apparemment aléatoires et neutres, mais ce flux de contenus avait été taillé pour lui. Cambridge Analytica n'a pas seulement exploité des données : il a construit, pour des millions de personnes, une réalité parallèle façonnée pour activer leurs vulnérabilités et orienter leur vote. Une manipulation personnalisée à grande échelle.

La logique est la même dans le cadre individuel. Je me souviens d'une négociation où la partie adverse avait tout verrouillé : impossible d'approcher qui que ce soit avant les séances officielles. Aucune ouverture, aucun canal parallèle, tout semblait hermétique. À une exception : l'un de leurs représentants, discret dans la vraie vie, se montrait étonnamment bavard sur les réseaux sociaux. J'ai analysé ses publications et un profil a commencé à s'esquisser. Ses posts nocturnes, entre 23 heures et 2 h 30, révélaient un rythme décalé. Ses commentaires trahissaient une orientation politique très marquée à gauche, nourrie de références à des causes et à des combats identitaires. Ses interactions montraient une dépendance forte à l'approbation de son réseau : il commentait, félicitait, validait sans cesse, lui-même en quête de reconnaissance. Lors des négociations, j'ai pu tirer parti de ces éléments. Les points sensibles ont été abordés au cours de réunions organisées tôt le matin, quand l'attention de ce représentant noctambule était la plus fragile. J'ai commencé les échanges en parlant de valeurs et de justice, plutôt que de chiffres et de ratios, l'ancrant dans un langage qui lui était familier. Enfin, j'ai exploité son besoin d'approbation en le valorisant devant ses pairs, l'incitant à confirmer cette image flatteuse en allant plus loin que prévu dans ses concessions.

Une valeur sûre : les réseaux humains

L'information se diffuse aussi, et peut-être surtout, à travers les réseaux humains. La vigilance qu'une personne s'impose pour protéger ses secrets ne vaut souvent que pour elle-même : son entourage, lui, n'a pas la même discipline. C'est par capillarité que s'échappent des détails, parfois minuscules, qui finissent par dessiner une cohérence.

L'entourage personnel et professionnel livre quantité d'indices. Les collègues et anciens collègues, les partenaires et même les concurrents, les amis, la famille, les connaissances conservent des souvenirs, des anecdotes, des impressions qui permettent de cerner une personnalité et ses failles. Ils peuvent raconter des routines, des agacements qu'aucun discours ne trahit.

S'y ajoutent les rumeurs et les réputations. Dans un écosystème donné, une entreprise, un secteur, une ville, les commentaires, les jugements, les anecdotes forment une mémoire collective. Ce qui se dit à propos d'une personne est parfois aussi important que ce qu'elle dit elle-même.

Les cercles sociaux (clubs sportifs, associations, communautés religieuses ou culturelles et autres espaces d'appartenance) façonnent l'identité et renforcent des loyautés. Ils trahissent des valeurs, des engagements, des solidarités implicites qui orientent souvent la manière d'agir.

Ainsi, ce sont parfois les figures les plus périphériques qui fissurent les façades les mieux verrouillées…

Les précieuses sources institutionnelles

Un certain nombre d'organismes publics et parapublics, d'associations et d'ONG accumulent de précieuses données : listes de bénéficiaires, enquêtes de terrain, rapports sur des pratiques locales, registres financiers, passif compromettant, litiges… Même si l'on n'obtient pas toujours l'information précise, on peut y prendre la température, et cela suffit souvent pour ajuster une stratégie. Celui qui sait les lire dispose d'un avantage redoutable : voir ce que les acteurs eux-mêmes ignorent avoir déjà livré.

Un grand groupe international envisageait de racheter une société technologique en pleine croissance. Les discussions avançaient vite, trop vite peut-être, portées par l'enthousiasme et par la perspective d'un gain

stratégique. J'avais été sollicité pour superviser la négociation. Il m'est apparu nécessaire de ralentir cette mécanique trop bien huilée. Une due diligence avait été commandée auprès d'un cabinet spécialisé. Les premiers résultats ont révélé un détail qui, à première vue, paraissait mineur : une filiale de la cible, établie à l'étranger, faisait l'objet d'une enquête discrète pour pratiques de corruption locale. Rien d'officiel encore, mais le soupçon était suffisamment solide pour fragiliser le dossier. Cet élément a changé l'équilibre de la négociation. L'information, puisée dans des registres accessibles mais rarement exploités, est devenue un levier. Lors de la réunion suivante, nous avons évoqué la question comme un détail, avec les précisions suffisantes pour que les dirigeants de la société comprennent que le sujet ne serait pas ignoré. L'effet a été immédiat : le prix, jusque-là difficilement négociable, a aisément été revu à la baisse. Ce n'était pas une attaque ni une menace directe, mais simplement l'utilisation d'une information comme levier d'influence.

L'exceptionnel potentiel des signes anodins

C'est le terrain classique du renseignement privé : il s'agit d'observer les agissements de la personne, ses trajets, ses comportements, ses habitudes, ses incohérences, ses fréquentations, ses appartenances implicites, qui sont autant de révélateurs de qui elle est.

Ce ne sont pas toujours des éléments spectaculaires, mais la répétition patiente de ces observations finit par dresser un tableau d'ensemble. Dans un monde où chacun est potentiellement filmé à tout instant, une image peut valoir plus qu'un long témoignage. Ces techniques rappellent une évidence : on ne manipule pas seulement à travers ce que les gens disent ou écrivent, mais aussi à travers ce qu'ils montrent, souvent sans le vouloir, dans le théâtre ordinaire de leur quotidien. Cependant, cette puissance d'observation ne doit pas faire oublier le cadre légal. Ce qui distingue l'art du renseignement d'une atteinte illicite, c'est précisément ce respect des limites.

L'analyse de l'environnement regorge également de signes qui paraissent anodins, mais qui révèlent des affiliations, des priorités ou des réseaux d'appartenance : un bureau encombré, une photo sur une étagère,

un fond d'écran projeté par inadvertance, le décor derrière un interlocuteur en visioconférence en disent parfois plus long que ses mots.

L'information s'échappe presque naturellement, il suffit de savoir la recueillir. Combien de notes, de brouillons, de courriers sensibles, de billets de train ou d'avion finissent à la poubelle ? Dans une poubelle publique, ils sont accessibles ; en revanche, fouiller des déchets dans un espace privé revient à franchir la limite de la légalité.

Ne négligeons pas non plus les discussions informelles : elles rappellent que la parole circule souvent là où l'on se croit à l'abri, notamment dans l'anonymat apparent d'un lieu public, d'un hall d'hôtel, d'un train ou d'une file d'attente. On s'y autorise souvent beaucoup de confidences !

Ces méthodes posent une question essentielle : où s'arrête la vigilance légitime et où commence l'atteinte à la vie privée ? La réponse, en France comme ailleurs en Europe, repose sur une distinction simple en apparence mais délicate dans les faits. Observer ce qui est accessible à tous dans un espace public n'est pas interdit, tant que l'usage reste proportionné. Mais même dans un espace public, la réutilisation de données personnelles ou d'images peut être encadrée (protection des données, droit à l'image) et doit rester mesurée. En revanche, pénétrer dans un lieu privé, installer un dispositif clandestin ou enregistrer une conversation à l'insu des intéressés revient évidemment à franchir la ligne de l'illégalité.

Les techniques relationnelles grises

À ce stade, l'influence quitte les coulisses pour monter sur scène. Observer ne suffit plus, il faut entrer dans la relation et la modeler. Ce registre plus intrusif, plus risqué, consiste à créer les conditions pour que l'autre livre ce qu'il aurait gardé secret. Et ici, cet autre n'est pas la cible directe mais un intermédiaire : un ami, un collaborateur, un cercle professionnel ou social que l'on infiltre pour capter l'information de l'intérieur. L'appât consiste à créer une occasion qui incite à parler : un dîner, un prétexte de rencontre, une rencontre cadrée. Cette méthode puise sa force dans les ressorts intimes des relations humaines, la confiance, le désir de cohérence, le besoin d'aider. Cependant, la frontière entre la ruse permise et l'abus de confiance est étroite, et les preuves obtenues par des moyens déloyaux ou clandestins peuvent être écartées en justice.

Un exemple marquant est la signature, en 1993, des accords d'Oslo. À cette époque, tout contact officiel entre Israël et l'Organisation de libération de la Palestine (OLP) est interdit. Les négociations semblent bloquées. C'est par un canal parallèle, à l'initiative d'un couple de chercheur et diplomate norvégiens, que le processus va s'ouvrir. Officiellement, il ne s'agit que de séminaires académiques. Deux interlocuteurs israéliens, des universitaires, sont autorisés à y participer en se présentant comme experts indépendants plutôt que comme représentants officiels, ce qui leur permet de contourner la loi proscrivant tout dialogue avec l'OLP. Ce type de démarche est connu en diplomatie sous le nom de *back-channel diplomacy*. On pourrait aussi l'analyser, dans une perspective d'influence, comme une forme d'« infiltration douce ». Il permet de parler là où la diplomatie traditionnelle imposerait le silence. Les Norvégiens vont alors utiliser des appâts relationnels, comme des repas prolongés et des discussions nocturnes, pour créer une atmosphère propice à la confidence et travailler avec les Israéliens sur des projets de formulation des termes des accords, aux tournures souvent volontairement vagues ou incomplètes, que les parties sont amenées à corriger et à préciser. C'est ce que l'on pourrait qualifier, en termes modernes, de « leurre positif » : les acteurs ont eux-mêmes contribué à faire émerger un texte commun.

Cette expérience montre que les techniques relationnelles grises, souvent associées à la manipulation, peuvent aussi être utilisées de manière constructive.

11
Les limites, ces murs infranchissables qu'il faut accepter

Aucune mécanique de manipulation n'est absolue. Il existe toujours des forces contraires, parfois invisibles, qui freinent, déforment ou neutralisent l'action. Ce sont les limites. Des murs rappelant que l'influence et la manipulation ont pour théâtre un environnement mouvant, où la psychologie individuelle se heurte à la morale, au contexte social, aux contraintes matérielles ainsi qu'à la clairvoyance de la cible.

Ces murs ne sont pas universels. Ils dépendent des individus, du cadre, du levier utilisé, des vulnérabilités ciblées : ce qui fonctionne ici peut échouer ailleurs. Connaître ces limites est essentiel car elles définissent les contours de l'efficacité. Un levier, aussi habile soit-il, peut se briser sur une peur trop forte, une règle morale inébranlable, un entourage protecteur ou un coût jugé insupportable. D'autres effets ne durent qu'un temps : ce qui emporte l'adhésion dans l'instant peut s'éroder dès que la tension retombe. L'efficacité d'un levier est toujours relative, jamais garantie.

Dans une opération d'influence, ignorer ces limites revient à naviguer à l'aveugle. Un mécanisme psychologique n'agit pas dans le vide, il ne se déroule pas automatiquement : il se confronte toujours à des résistances, explicites ou implicites. D'où la nécessité de cartographier correctement l'environnement pour repérer les vulnérabilités, choisir les leviers adaptés et anticiper les limites qui en bornent l'usage. C'est ce triptyque qui transforme une théorie séduisante en pratique efficace.

Les pages qui suivent ne décrivent pas comment agir mais pourquoi, parfois, cela échoue. Elles mettent en lumière les barrières visibles ou souterraines qui rappellent que l'influence n'est jamais toute-puissante. Car

la manipulation, pour être redoutable, doit aussi savoir reconnaître ce qui l'arrête.

La ligne rouge : les repères moraux et normatifs

Il y a des murs que les leviers les plus subtils ne franchissent pas. Ce sont les murs invisibles de la loi, de la morale et du regard social. On peut flatter un *ego*, éveiller un désir ou faire miroiter une opportunité, mais si l'acte perçu franchit une ligne rouge normative, l'élan s'écrase net.

La loi, l'éthique, le dogme sont des armures. La loi repose sur un texte extérieur ; l'éthique, sur une ligne intime ; le dogme se veut vérité absolue. Et puis il y a l'image. Non pas l'image intérieure, mais celle que l'on projette aux autres. Le poids du regard social est souvent sous-estimé. Or, beaucoup de décisions ne sont pas prises pour soi, mais pour préserver une réputation, une dignité, un statut. L'opportunité la plus séduisante s'évanouit si elle menace de ternir le vernis public.

Ces limites normatives sont des garde-fous invisibles. Elles rappellent que l'humain n'est pas seulement traversé par ses désirs et par ses peurs, mais aussi par des règles imposées ou auto-imposées qui forment l'ossature de son identité et de son appartenance au collectif.

À la fin du XIX^{e} siècle, un projet titanesque enflamme l'imaginaire français : le canal de Panama. Après le succès du canal de Suez, inauguré en 1869, l'ingénieur Ferdinand de Lesseps veut rééditer l'exploit et ouvrir un passage entre l'Atlantique et le Pacifique. Pour financer ce chantier colossal, la Compagnie universelle du canal interocéanique de Panama lève des fonds auprès de 800 000 petits épargnants, séduits par la promesse de dividendes et par l'aura de Lesseps. Mais le rêve s'effondre. Le terrain est impraticable, les moyens techniques, insuffisants, et la corruption gangrène le projet. En 1889, la compagnie déclare faillite, ruinant des dizaines de milliers de familles. Pour éviter le scandale, ses dirigeants tentent d'acheter des appuis politiques. Enveloppes sous le manteau, ils approchent députés et sénateurs français dans l'espoir d'obtenir leur silence ou leur soutien. Certains acceptent. D'autres reculent, non par pure vertu, mais parce qu'ils sentent le poids de l'illicite. Les couloirs bruissent déjà du scandale, les journaux commencent à enquêter, et chacun pressent qu'une affaire

judiciaire s'apprête à éclater. Dans cet environnement, la peur du procès, de la prison et de la honte publique pèse plus lourd que l'argent offert. Quand l'affaire est révélée, elle emporte plusieurs ministres et députés, ternit la réputation de Lesseps et du projet, et laisse une cicatrice profonde dans la III^{e} République.

Un levier de manipulation, aussi habile soit-il, se brise toujours sur la crainte d'être pris.

Les résistances psycho-affectives

Les émotions dressent des barrières intérieures, souvent imprévisibles, qui peuvent suffire à faire échouer une tentative d'influence, même lorsque tous les leviers semblent parfaitement ajustés.

- La *peur* agit comme un verrou. La simple idée d'un danger, d'une sanction ou d'un risque personnel suffit à bloquer tout mouvement.
- Le *stress* est plus diffus et insidieux. Il n'est pas l'alarme soudaine mais le bruit de fond permanent, une tension nerveuse qui use, érode la lucidité et réduit la disponibilité mentale. Une cible sous pression prolongée n'a parfois plus l'espace cognitif nécessaire pour se laisser influencer.
- La *culpabilité* freine non par crainte de ce qui pourrait arriver, mais par le poids de ce qui a déjà été fait. Celui qui porte une faute, réelle ou imaginaire, peut refuser d'ajouter une nouvelle charge à son fardeau. Dans cet état, même un avantage immédiat paraît secondaire face au besoin de se préserver moralement.
- Il y a aussi la *perte de contrôle*. Certains tolèrent mal l'idée d'être orientés. Dès qu'ils sentent qu'on touche à leur autonomie, ils se raidissent. Que l'on flatte leur *ego* ou qu'on leur offre une opportunité alléchante, s'ils ont la conviction qu'ils ne sont plus maîtres de leur choix, tout s'écroule.
- La *confiance*, elle, est à la fois une condition et une limite. Condition, parce qu'un socle minimal doit être installé dès le départ pour qu'un échange ait lieu. Limite, parce que certains, par nature ou par histoire

personnelle, n’accordent jamais assez de confiance pour que l’influence prenne, quel que soit le soin apporté à la relation.

Ces limites sont insidieuses. Elles naissent dans le for intérieur de chacun. Elles ne s’appuient pas sur une règle extérieure mais sur un ressenti immédiat, souvent incontrôlable. Face à elles, aucune logique, aucune mise en scène ne fonctionne : l’émotion brute reprend ses droits.

C’était une négociation commerciale délicate, dans laquelle je cherchais à obtenir un accès privilégié à des informations stratégiques. Mon interlocuteur, un cadre supérieur, n’était pas réputé pour sa fermeté. Ses collègues le décrivaient comme avide de reconnaissance et sensible aux cercles d’influence. Dès les premiers échanges, j’ai soigneusement orchestré le décor. Un déjeuner dans un restaurant discret mais réputé, quelques anecdotes valorisantes où je le présentais subtilement comme une personne indispensable, et une allusion appuyée à des décideurs influents qu’il rêvait de rencontrer. Très vite, la mécanique s’est enclenchée : son regard a brillé, son ton est devenu plus assuré, et il a commencé à se livrer plus qu’il ne l’aurait fait en terrain neutre. À ce stade, tout semblait fonctionner. Il me confiait déjà des éléments précieux, croyant prouver sa valeur en partageant son expertise. Mais au moment d’aller plus loin, j’ai franchi une ligne invisible. J’ai formulé ma demande comme une évidence : une information qu’il devait me fournir, comme la suite naturelle de nos échanges. Son corps s’est raidi, et son ton s’est glacé. D’un coup, il n’était plus question de reconnaissance ou d’opportunité. Son unique obsession était de reprendre la main. Ce qu’il percevait quelques minutes plus tôt comme un choix flatteur lui semblait désormais une injonction. Dans son esprit, je n’étais plus un allié qui le valorisait, mais un manipulateur qui l’enfermait. Il a prétexté un rendez-vous urgent et mis fin au déjeuner avec une politesse glaciale. J’avais gagné sa confiance en lui donnant de l’importance, et je l’ai perdue en lui retirant l’illusion de la liberté. Cet épisode m’a rappelé une règle fondamentale : dans certains cas, l’influence n’existe que tant que la cible se sent maîtresse de sa décision.

Les seuils cognitifs et métacognitifs

La cognition est l'ensemble des mécanismes mentaux qui nous permettent de percevoir, de mémoriser, de raisonner et de décider. La métacognition est le regard que nous portons sur notre propre pensée, notre capacité à prendre conscience de nos biais, à corriger nos jugements, à différer une décision ou à analyser notre façon de raisonner. Moins visibles qu'une peur ou qu'un principe, mais tout aussi puissantes, les limites cognitives et métacognitives façonnent notre rapport au temps, à l'habitude et au doute. Il en existe plusieurs types.

- La *clairvoyance* est la plus redoutable. Cette lucidité exacerbée, nourrie par l'expérience ou par une discipline intellectuelle, déjoue d'instinct les tentatives d'influence. Face à un esprit entraîné à détecter les biais, les sophismes ou les raccourcis, beaucoup de leviers restent inopérants. L'argument séduisant est démonté, l'anecdote frappante est relativisée, et l'artifice rhétorique apparaît pour ce qu'il est.
- À l'opposé, l'*inconstance* de la « girouette » empêche tout ancrage. On peut convaincre aujourd'hui, mais demain la décision sera inversée ou annulée. L'influence échoue non pas parce que le levier ne prend pas, mais parce qu'il ne dure pas. L'instabilité chronique rend toute victoire fragile.
- Il y a aussi la *durée limitée* : certains leviers ne fonctionnent que dans l'instant. L'émotion suscitée, l'élan créé s'éteignent dès que la tension retombe. Ce qui semblait acquis se dissout en quelques heures, comme si rien n'avait été dit.
- À l'inverse, le *temps long* peut aussi agir comme une barrière. Certaines décisions exigent une maturation lente, un cycle complet de réflexion. On peut déclencher un élan, mais l'acte ne viendra qu'après des jours ou des semaines. Tout ce qui va trop vite échoue.
- L'*inertie* est une autre forme de limite cognitive. Même face à des arguments convaincants, beaucoup préfèrent ne rien changer. Le *statu quo* rassure, même s'il est objectivement défavorable. Cette force invisible est parfois plus forte que le désir de gagner.
- L'*habituation* agit elle aussi comme un antidote naturel. Ce qui impressionne la première fois devient banal par répétition. Le récit qui

frappait, le symbole qui galvanisait s'émoussent à mesure qu'on les réemploie. À force de répéter un levier, on le rend invisible.

- Enfin, il y a la *fatigue décisionnelle*. Quand l'esprit est saturé de choix à opérer, il s'éteint. Non par volonté d'opposition, mais par épuisement. Dans cet état, les leviers les plus subtils se heurtent à un mur d'indifférence.

Ces facteurs rappellent une chose simple : toute tentative d'influence s'exerce en terrain « occupé ». On agit dans un esprit qui pense, qui doute, qui s'use, qui s'habitue. Et parfois, ce fonctionnement cognitif suffit à bloquer les leviers les mieux construits.

En 1944, la France est occupée par l'Allemagne nazie. Les Alliés, principalement les Américains et les Britanniques, préparent la plus grande opération militaire de la guerre, le débarquement destiné à libérer l'Europe. Toute la logistique (soldats, navires, armes, véhicules) est massée en Grande-Bretagne, seul territoire libre qui fait face directement aux côtes françaises. Une question cruciale demeure : où débarquer ? Pour tromper Hitler, les Alliés montent une opération de désinformation d'une ampleur inédite, baptisée Fortitude. De faux messages radio circulent. Une armée fictive est créée sous le nom prestigieux du général Patton. Des chars gonflables et des camps d'entraînement artificiels sont installés en face du Pas-de-Calais. L'objectif est simple et redoutablement efficace : convaincre les Allemands que l'attaque se produira là où la distance entre l'Angleterre et la France est la plus courte, qui est aussi la zone la mieux défendue.

La manipulation fonctionne et la majorité du haut commandement allemand est persuadée que Calais sera la cible de ce débarquement. Un homme, pourtant, doute. Le maréchal Erwin Rommel, chargé de défendre le mur de l'Atlantique, observe l'ampleur des moyens alliés. Il juge que ce dispositif dépasse largement les moyens nécessaires pour une attaque localisée. À ses yeux, la Normandie, moins fortifiée mais dotée de grandes plages adaptées à un débarquement, reste une option crédible. Certaines preuves en faveur de Calais lui paraissent en outre trop parfaites, presque fabriquées. Il alerte Hitler et demande à rapprocher les blindés des côtes normandes. Sa lucidité se heurte cependant aux certitudes de son chef et du haut commandement. Persuadés que Calais est la clé stratégique, ils refusent de disperser leurs forces. Le 6 juin 1944, au moment décisif, Hitler

tarde même à donner l'ordre de déployer les blindés, paralysant la réaction allemande. Quand les Alliés débarquent en Normandie, les divisions blindées allemandes sont encore massées à Calais, attendant un assaut qui ne viendra jamais.

Cet épisode illustre à quel point la clairvoyance peut désarmer une tentative de manipulation. Là où la plupart se laissaient emporter par l'illusion alliée, Rommel percevait les incohérences et pressentait une autre réalité. Mais sa lecture, ignorée par un pouvoir enfermé dans ses certitudes, est restée lettre morte. La clairvoyance peut ainsi déjouer une manipulation ; encore faut-il qu'elle soit entendue.

Les contraintes socio-environnementales

Rares sont les personnes totalement isolées. Derrière chaque décision se tiennent un entourage, des loyautés, une histoire collective. Même si un levier de manipulation fonctionne parfaitement, il peut s'écrouler si l'environnement social reprend ses droits.

- Il y a d'abord l'*entourage immédiat*. On peut séduire une personne, mais il suffit qu'un conjoint, un collègue ou un conseiller de confiance formule une opposition pour que tout s'arrête. Les cercles d'appartenance sont des filtres parfois plus puissants que les désirs individuels.
- Viennent ensuite les *conflits de loyauté*. Un individu peut appartenir à plusieurs univers : sa famille, son entreprise, sa communauté, son parti, son pays… Quand deux loyautés se heurtent, l'influence s'efface. L'opportunité la plus séduisante est rejetée parce qu'elle paraît trahir une autre fidélité.
- Il y a aussi la *mémoire du passé*. Les expériences marquent, parfois à vie. Celui qui a déjà été trompé, manipulé ou humilié peut devenir méfiant. Les leviers qui auraient fonctionné sur son esprit vierge glissent sur une armure forgée par l'expérience. Un mensonge démasqué, une promesse trahie suffisent à rendre l'individu imperméable à toute nouvelle tentative.
- Enfin, l'*imprévisibilité* est une limite plus brutale encore. On peut peaufiner ses leviers, orchestrer ses signaux, bâtir une mécanique

impeccable et voir l'ensemble s'effondrer à cause d'un événement extérieur, d'une crise, d'une catastrophe, d'une décision prise à un autre niveau. Le réel s'invite et balaie l'influence comme un vent violent.

L'individu décide rarement seul. Ses choix naissent au croisement de ses relations, de ses fidélités, du contexte. Influencer une personne, c'est souvent, d'une manière ou d'une autre, composer avec son entourage.

J'avais ciblé un interlocuteur qui, de toute évidence, fonctionnait par *crédibilité attribuée* : il se fiait énormément à certaines figures d'autorité, reprenant leurs propos comme des vérités, sans jamais les questionner. Pour moi, c'était une porte d'entrée : il me suffirait de me glisser dans ce sillage, de me présenter comme validé par une voix qu'il respectait, et l'ouverture se ferait d'elle-même. La stratégie a d'abord fonctionné. En citant les travaux d'une personnalité qu'il admirait, en me positionnant subtilement dans sa continuité, j'ai gagné sa confiance. Il m'écoutait, reprenait mes formulations, et je sentais que je pouvais l'amener là où je voulais. Mais au moment où la conversation se précisait, il a marqué un arrêt. Son regard s'est durci et il a lâché : « Vous savez, on m'a déjà joué ce tour. On m'a flatté, on m'a mis en confiance et, finalement, j'ai payé le prix. » C'était la *mémoire du passé* qui parlait. Une expérience précédente, une trahison peut-être, avait laissé une trace indélébile qui réactivait sa vigilance. À partir de là, impossible d'aller plus loin. Ses réponses se sont faites prudentes, mes arguments glissaient sur une carapace forgée par l'expérience. Tout ce que j'avais construit s'effondrait contre une limite invisible mais infranchissable : la cicatrice d'un épisode antérieur.

Les barrières économiques et opérationnelles

Certaines limites sont matérielles, ancrées dans les contraintes du réel. En identifiant la faille, il est possible d'activer les bons leviers. Cependant, si la décision implique un coût jugé insupportable, l'influence s'arrête là.

- Le *coût opérationnel* est la barrière la plus évidente. Même face à une promesse séduisante, beaucoup reculent lorsqu'il s'agit d'engager des

ressources qu'ils n'ont pas ou ne veulent pas risquer. La perspective du gain cède devant la certitude de la dépense.

- Viennent ensuite les *efforts à fournir*, les charges physiques, psychologiques ou organisationnelles. Une personne peut adhérer en principe, mais reculer face à l'énergie, au temps ou aux sacrifices exigés. Là encore, le levier se brise moins par conviction que par fatigue anticipée.
- Il y a aussi la *saturation*. Quand trop de signaux, trop de demandes, trop de leviers s'accumulent, l'esprit décroche. La personne cesse d'écouter par lassitude. L'influence échoue faute d'espace disponible pour se déployer.

La manipulation n'est pas qu'une affaire d'esprit. Les plus beaux récits, les plus fines manœuvres se brisent parfois sur une simple équation de ressources. Lorsque cette équation est ignorée, le prix peut être colossal. En 1812, Napoléon lance la plus grande campagne militaire de son règne, l'invasion de la Russie. Depuis plus de dix ans, ses troupes n'avaient cessé de marcher et de combattre à travers toute l'Europe. Beaucoup étaient des vétérans épuisés, usés par la faim, par les blessures et par les marches interminables. D'autres étaient de jeunes conscrits, mal préparés et arrachés à leurs foyers pour combler les pertes des campagnes précédentes. L'armée était immense, mais déjà marquée par une lassitude profonde. Pour la conduire vers l'est, Napoléon a privilégié la perspective d'une victoire décisive. Il était persuadé que celle-ci compenserait l'immense défi logistique et humain que représentait la marche jusqu'à Moscou.

Il a choisi d'exploiter trois vulnérabilités humaines fondamentales. D'abord l'*ego*, en flattant l'orgueil de la Grande Armée présentée comme invincible et supérieure à toutes les autres forces d'Europe. Chacun de ses soldats se sentait membre d'une troupe redoutée, presque mythique. Ensuite la *doctrine*, en enveloppant la guerre dans un récit plus grand que lui : défendre l'honneur de la France, porter l'empire au sommet de sa gloire, bâtir une Europe nouvelle. Les soldats ne marchaient pas seulement pour un homme, mais pour une cause. Enfin l'*espoir*, en promettant qu'une nouvelle victoire serait la dernière et qu'elle ouvrirait une paix durable. L'idée d'un effort décisif, qui mettrait fin aux souffrances accumulées, agissait comme

une bouée psychologique à laquelle beaucoup se sont raccrochés. Ces trois leviers ont rallumé leur ardeur. Fatigués, affaiblis, mais galvanisés par leur chef, les soldats se sont mis en marche vers l'est. L'Europe entière considérait cette gigantesque armée comme invincible.

Mais face à l'enthousiasme et aux leviers psychologiques, le réel a dressé ses barrières. Le *coût opérationnel* était insoutenable : 600 000 hommes à nourrir, équiper, déplacer à travers des distances interminables. Chaque jour, la logistique grignotait les forces plus sûrement que l'ennemi. Puis sont venus les *efforts* physiques et psychologiques : les marches sans fin, la faim, la chaleur accablante de l'été, puis l'hiver glacial. Les soldats, déjà épuisés avant de partir, n'étaient plus galvanisés par la gloire impériale, mais écrasés par la fatigue. Enfin, la *saturation* a fait son œuvre : trop d'ordres contradictoires, trop de sacrifices accumulés, trop de promesses envolées.

L'influence de Napoléon, jusque-là capable d'emmener ses hommes au bout du monde, n'opérait plus. Des batailles ont fait rage, dont la terrible Moskova, mais aucune n'a été décisive. L'armée russe s'est repliée, intacte. Lorsque Napoléon est entré à Moscou, il n'a trouvé qu'une ville délibérément incendiée par ses propres habitants et vide de tout pouvoir politique. Incapable d'arracher une victoire claire, privé de ressources et confronté à l'hiver, il a dû déclarer la retraite – un repli qui a tourné au cauchemar. La faim, le froid et le harcèlement des cosaques ont décimé ses rangs. Sur les 600 000 hommes partis en juin, seuls quelques milliers sont revenus en état de combattre. L'empire napoléonien venait de se briser, non sur un champ de bataille, mais sur les limites économiques et opérationnelles que l'influence ne saurait effacer.

À une tout autre échelle, j'ai constaté la même logique à l'œuvre dans une situation beaucoup plus triviale. J'avais repéré chez un interlocuteur une vulnérabilité claire : l'*opportunité*. Il vivait dans la crainte de rater sa chance. Dès qu'une ouverture se présentait, il voulait être parmi les premiers à en profiter. J'ai donc construit ma stratégie autour de ce biais, en lui présentant un projet comme rare, temporaire, presque exclusif. Très vite, son intérêt a été capté. Son regard s'animait, ses questions se succédaient, et je sentais qu'il se voyait déjà embarqué dans l'aventure. Pour l'ancrer davantage, j'ai détaillé les avantages concrets, les bénéfices immédiats qu'il pourrait en tirer. Plus je parlais, plus il hochait la tête, comme si sa décision

était déjà prise. Son adhésion était presque acquise. Puis est venue la question des conditions pratiques. Le projet nécessitait un investissement personnel : du temps, des déplacements réguliers, une présence sur le terrain. À cet instant, son enthousiasme s'est éteint. Le sourire s'est figé, les épaules se sont affaissées. Il a lâché : « Je ne peux pas. C'est trop lourd pour moi. » L'effort à fournir dépassait ses capacités ou sa volonté réelle.

Le levier psychologique avait fonctionné, mais il s'était brisé sur la dure réalité des ressources personnelles.

Partie III

Gérer les terrains délicats

12
Les complotistes

Il existe des contextes dans lesquels les principes généraux de l'influence et de la manipulation sont accélérés, déformés, parfois radicalisés. Dans ce que j'appelle les terrains délicats, l'individu n'est plus une cible isolée : il est immergé dans une dynamique collective, une croyance, une polarisation ou une pathologie qui modifient la façon dont il perçoit et absorbe l'influence. Le complotiste ne réagit pas comme un esprit critique ordinaire. D'où la nécessité de comprendre sa logique propre, de dresser une cartographie claire de ses zones vulnérables, pour identifier les contre-mesures adaptées.

En 2024, en France, l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique a publié une enquête édifiante sur le rapport des Français au complotisme : 60 % de la population déclarait adhérer à au moins une des six théories complotistes testées – l'idée d'un complot juif mondial, la croyance que les Américains n'ont pas marché sur la Lune, la thèse selon laquelle Donald Trump serait le véritable vainqueur de l'élection présidentielle américaine de 2020, l'affirmation que la CIA est à l'origine des attentats du 11 septembre 2001, la négation de la cause humaine du réchauffement climatique et, la théorie la plus répandue (24 %), qui voudrait que le gouvernement soit de mèche avec l'industrie pharmaceutique pour cacher la nocivité des vaccins.

Aux États-Unis, les enquêtes révèlent une même pénétration du complotisme. En 2014 déjà, Uscinski et Parent montraient que près d'un Américain sur deux adhérait à au moins une théorie conspirationniste. Le phénomène s'est renforcé avec l'essor du mouvement QAnon, né en 2017 sur Internet, décrivant une cabale d'élites pédocriminelles, responsables

politiques, célébrités et grandes figures économiques censées contrôler le pays dans l'ombre. Trois ans plus tard, un sondage Pew indiquait que 37 % des Américains ayant entendu parler de QAnon en avaient une opinion positive, proportion plus élevée encore chez les électeurs républicains. En 2024, une enquête PRRI confirmait qu'environ un Républicain sur quatre se reconnaissait dans les croyances centrales de QAnon.

Dans mon métier, il m'arrive de rencontrer des complotistes et même de négocier avec eux. Certains sont des clients attachants, d'autres, des adversaires déclarés. Tous m'ont marqué. J'ai beaucoup appris à leur contact. Leur logique est à la fois fascinante et déroutante. Fascinante, parce qu'ils déploient un système de pensée incroyablement cohérent, où chaque événement trouve sa place dans un récit global. Déroutante, puisqu'il s'agit d'un récit construit en marge, parfois même en rupture totale avec la réalité partagée par le reste de la société.

Ce qui frappe d'abord, c'est leur conviction inébranlable. On peut leur opposer des chiffres, des faits, des démonstrations scientifiques, rien ne fonctionne. Leur monde repose sur une certitude intime, souvent imperméable à la contradiction. En les écoutant, on a parfois l'impression d'entrer dans un univers parallèle, régi par ses propres règles, avec ses héros, ses ennemis et ses preuves autosuffisantes.

Cette position en marge n'est pas seulement une curiosité intellectuelle, elle est aussi un danger. Car une société a besoin de croyances communes et de faits partagés pour tenir ensemble. Lorsque le socle de réalité s'effrite, lorsque chacun commence à inventer sa propre version du monde, ce n'est pas seulement la vérité qui est en jeu, c'est la cohésion sociale elle-même.

Les complotistes sont à la fois surprenants, en ce qu'ils révèlent nos propres fragilités collectives, les failles dans lesquelles s'engouffrent leurs récits ; et inquiétants, parce qu'ils rappellent à quel point il est facile de fracturer une société en contestant ses évidences les plus fondamentales.

Anatomie d'un esprit en marge

Le complotiste n'est pas seulement celui qui croit à une théorie particulière. C'est celui qui voit derrière chaque événement l'ombre d'une manipulation, l'action d'une force cachée qui tirerait les ficelles. Rien n'est hasard, rien n'est accident. Tout est orchestré par un plan secret dont seuls

quelques initiés perçoivent la logique. Ce regard transforme le monde en un immense théâtre d'illusions, où les discours officiels ne sont jamais que des écrans, où les preuves se retournent en indices du complot.

Le plus marquant n'est pas la théorie en elle-même, mais le mode de pensée circulaire qui la sous-tend. Tout ce qui contredit la croyance devient une preuve supplémentaire qu'elle est vraie. Plus on dément, plus le complotiste est convaincu : la contradiction nourrit sa conviction. Cette mécanique enferme l'individu dans un système clos, imperméable au doute extérieur, mais rassurant de l'intérieur. Elle donne un sens global à la complexité du monde et une identité valorisante à celui qui s'y accroche.

Le complotisme répond à trois besoins humains fondamentaux : réduire l'incertitude dans un monde chaotique, désigner un responsable à qui attribuer ses frustrations, et retrouver une place valorisée dans un groupe qui se croit détenteur de la vérité cachée. Il ne s'agit pas seulement d'une croyance, mais d'un mécanisme de défense psychologique. Face à l'imprévisible, le complotiste trouve une cohérence. Face au sentiment d'impuissance, il regagne une forme de maîtrise. Face à l'anonymat, il obtient une identité valorisée, il est celui qui voit ce que les autres ne voient pas.

Cette notion est importante. Le complotiste n'a pas appris une vérité, il a compris quelque chose que, selon lui, les autres n'ont pas saisi. Là où le savoir se construit par accumulation de preuves, le complotiste fonde son sentiment de légitimité sur l'intuition révélatrice. Il croit avoir décodé le monde, déchiré le voile, découvert l'envers du décor. Cette conviction intime, cette impression de lucidité supérieure rendent sa croyance inébranlable.

Le complotiste est par ailleurs prosélyte. Il ne garde pas sa découverte pour lui. Il la diffuse, la martèle, il veut convaincre. À première vue, on pourrait croire qu'il cherche seulement à sauver les autres, à leur ouvrir les yeux. En réalité, ce prosélytisme joue un rôle psychologique plus profond : il sert à maintenir la verticalité de la croyance. Une conviction isolée s'effondre rapidement sous le poids des doutes. Répétée, partagée, confirmée par d'autres, elle devient une vérité consolidée. Convaincre autrui revient donc avant tout à se conforter soi-même. Les profanes n'ont pas besoin de rappeler chaque jour que la Terre est ronde ou que l'eau bout à 100 °C. Leurs certitudes reposent sur une validation collective déjà

acquise. Le complotiste, en revanche, évolue dans un rapport inversé : plus sa croyance est minoritaire, plus il doit la répéter pour la solidifier, l'entendre résonner dans la bouche d'autrui, l'ancrer dans un groupe qui l'étaye. Cette mécanique explique l'insistance de sa parole, qui relève moins du désir d'instruire que du besoin de consolider une croyance vacillante.

De surcroît, le complotiste n'adhère jamais à une seule théorie. Son mode de pensée l'entraîne à relier des récits hétérogènes dans une trame unique. Les platistes, par exemple, sont nombreux à être également convaincus que les attentats du 11 Septembre ont été organisés de l'intérieur, que les vaccins sont des armes de contrôle ou que les élites mondiales appartiennent à une conspiration commune. Peu importe la cohérence entre ces récits. Ce qui compte, c'est leur fonction. Chaque théorie vient confirmer que le monde est truqué, que le voile officiel est mensonger, et que seuls ceux qui ont « compris » peuvent voir la vérité.

Une quête de repères

Cette logique s'explique en partie par un ensemble de biais cognitifs puissants qui transforment le moindre détail en indice supplémentaire, jusqu'à faire du monde entier une pièce à conviction.

- Le *biais de confirmation* : on ne retient que ce qui va dans le sens de la croyance et l'on écarte tout le reste.
- Le *biais d'intentionnalité* : rien n'arrive par hasard, tout doit être voulu par quelqu'un.
- Le *biais de proportionnalité* : un grand événement ne peut qu'être le fruit d'une grande cause, jamais d'un enchaînement banal de circonstances.
- Le *biais de méfiance* : plus une information provient d'une source officielle, plus elle est suspecte.
- Le *biais de clôture cognitive*, qui joue un rôle central : l'intolérance à l'incertitude pousse à privilégier une explication rapide, même fausse, uniquement pour mettre fin au vertige du doute.

Étonnamment, le complotisme n'a pas de camp. On le retrouve à gauche comme à droite, chez les jeunes comme chez les plus âgés, dans les classes populaires comme chez les diplômés. Les récits changent de visage selon les milieux – l'ombre des multinationales pour certains, la main des élites mondiales pour d'autres –, mais la mécanique reste la même : attribuer à des forces cachées la cause intentionnelle des désordres du monde. Autrement dit, ce n'est pas le contenu du récit qui compte, mais la fonction qu'il remplit. Ses formes varient selon l'âge, le contexte politique, le niveau d'éducation ou encore l'exposition médiatique. Les enquêtes montrent qu'il est statistiquement plus répandu chez les personnes moins diplômées, mais il n'épargne pas les élites. Certains avocats, médecins ou responsables politiques y adhèrent, persuadés d'avoir une lucidité particulière face aux récits officiels. On le retrouve davantage chez les jeunes, plus immergés dans les réseaux sociaux, mais aussi chez ceux qui se sentent marginalisés, frustrés ou dévalorisés. Le complotisme n'est donc pas seulement une croyance. Il est aussi le reflet d'un rapport au monde, marqué par l'insécurité, le besoin de reconnaissance et la recherche de repères.

Prenons l'exemple des similitudes souvent citées entre les présidents américains Abraham Lincoln et John F. Kennedy pour nourrir l'idée qu'un motif secret ferait retour à travers l'histoire, comme si le destin ou une main invisible avait rejoué le même scénario à un siècle d'écart. Certains éléments sont effectivement troublants… et bien réels. Les noms « Lincoln » et « Kennedy » comptent chacun sept lettres. Lincoln est élu au Congrès en 1846, Kennedy, en 1946. Lincoln accède à la présidence en 1860, Kennedy, en 1960. Tous deux sont assassinés un vendredi, en présence de leur épouse, d'une balle dans la tête. Le successeur de Lincoln s'appelait Johnson (Andrew Johnson, né en 1808), celui de Kennedy aussi (Lyndon B. Johnson, né en 1908). Leurs assassins sont connus sous leurs trois noms complets, chacun comportant quinze lettres : John Wilkes Booth pour Lincoln, Lee Harvey Oswald pour Kennedy. Les deux meurtriers ont eux-mêmes été tués avant leur procès.

C'est précisément ce type de coïncidences qui alimentent l'imaginaire complotiste. Elles frappent l'esprit, elles intriguent, et elles semblent trop parfaites pour être le fruit du hasard. Pourtant, elles n'ont rien de magique. Elles ne sont que le produit statistique de l'immensité des faits historiques

dont on peut toujours extraire des symétries spectaculaires. L'illusion naît moins des faits que de la façon dont on les agence.

Plus largement, certaines croyances complotistes reviennent avec insistance, traversant les époques et les cultures. Elles partagent un même ressort : l'idée qu'un pouvoir caché manipule le monde pour servir ses propres intérêts. Les attentats du 11 septembre 2001 figurent parmi les plus commentés. Au-delà de la version officielle, certains soutiennent qu'ils auraient été organisés ou tolérés par le gouvernement américain afin de justifier des guerres et des mesures sécuritaires.

D'autres théories s'attaquent à la science. La plus répandue est sans doute celle de la Terre plate, qui nie l'évidence astronomique et accuse la Nasa d'avoir fabriqué des preuves. On retrouve aussi le déni de l'alunissage, présenté comme une superproduction hollywoodienne, ou encore les chemtrails, ces traînées d'avions supposées contenir des produits chimiques pour contrôler la population.

Les questions de santé sont également un terrain fertile. Les vaccins sont souvent accusés de provoquer des maladies ou de servir d'outils de surveillance, comme lors de la pandémie de Covid-19. De façon plus large, l'industrie pharmaceutique, surnommée BigPharma, est soupçonnée de cacher volontairement des remèdes afin de préserver ses profits.

Enfin, certaines théories prennent une tournure plus ésotérique. Les partisans de l'hypothèse des Reptiliens affirment que nos dirigeants seraient en réalité des extraterrestres déguisés. D'autres croient à l'existence d'une élite pédo-sataniste se livrant à des rituels occultes et se nourrissant du sang d'enfants pour extraire une substance appelée adrénochrome, censée prolonger la jeunesse ou décupler la puissance.

Ces récits séduisent par leur simplicité. Ils transforment la complexité du monde en fables où rien n'arrive par hasard. Mais leur fonction dépasse la seule croyance au contenu. Un platiste se moque de prouver que la Terre est vraiment plate. Ce qui compte pour lui, c'est de faire partie d'une communauté qui se dresse face aux évidences scientifiques et aux idées « imposées » par la société. Au fond, les théories complotistes sont moins une quête de vérité qu'une manière de s'affirmer en rupture avec le récit dominant du monde.

Structure de la pensée complotiste

Avant d'aborder les techniques à employer, il faut rappeler trois caractéristiques fondamentales du complotiste.

- Il ne veut ni débattre de ses idées, ni les confronter. Sa posture n'est pas ouverte, mais défensive. Et lorsqu'il ferraille, c'est pour se conforter.
- Il ne cherche pas à comprendre le monde mais à confirmer sa propre lecture de celui-ci. Là où la science formule une hypothèse et la confronte au réel, acceptant le risque d'être contredite par l'expérience, le complotiste procède à l'inverse : il part d'une conclusion et sélectionne uniquement ce qui la valide. Les évidences qui la contredisent sont écartées, ignorées ou discréditées.
- Pour maintenir sa cohérence interne, il réinterprète tout signe contradictoire en lui donnant une signification allant dans le sens de son idée. Plus on dément une rumeur, plus cela devient la preuve qu'on nous cache la « vérité ». Plus une explication officielle est détaillée, plus elle est perçue comme un maquillage. Dans ce système fermé, chaque élément, même contradictoire, se recycle pour renforcer la croyance.

Le mode de pensée des complotistes est verrouillé, imperméable à la contradiction. Face à une croyance aussi radicale, l'affrontement direct est vain : toute attaque renforce la conviction au lieu de l'ébranler. La voie efficace n'est pas la démolition, mais la fissure ou le contournement. C'est pourquoi les leviers utilisés contre les dogmes gardent ici toute leur pertinence. Ils peuvent cependant être complétés par deux autres approches, plus spécifiquement adaptées au complotisme.

Comment utiliser un récit alternatif

Si un complotiste ne lâche pas son récit face à une réfutation, il peut en revanche commencer à douter lorsqu'on lui oppose un récit alternatif de type complotiste qui concurrence le sien. Lorsqu'une théorie suppose une machinerie parfaite, rappeler qu'une autre affirme exactement l'inverse crée une tension : elles ne peuvent pas toutes deux être vraies. C'est ce que

j'appelle la *concurrence narrative*. Plutôt qu'essayer de détruire son système de l'extérieur, on le fissure en le confrontant à une incohérence interne. Ainsi, un platiste convaincu que la Nasa organise une machination mondiale pour cacher la « vérité » se trouve en difficulté quand on lui rappelle qu'une autre théorie du complot accuse précisément la Nasa d'avoir falsifié la preuve que la Terre est ronde lors de la mission Apollo. De même, certains récits antivax se contredisent. Pour les uns, le vaccin est inutile car le virus n'existe pas. Pour les autres, il est extrêmement dangereux parce qu'il contient une arme chimique visant à éradiquer la population. Les deux récits ne peuvent coexister sans se neutraliser partiellement.

L'efficacité de la méthode du récit alternatif tient au fait que la remise en cause ne vient pas de l'extérieur, qu'un complotiste considère comme corrompu, mais de l'intérieur, de son propre univers cognitif. Ce n'est pas la vérité qui entre par effraction, c'est la dissonance qui s'installe. Et la dissonance est difficile à tolérer : soit on l'écarte, soit on la résout en ajustant ses croyances. Dans le meilleur des cas, ce type de fissure narrative ne fait pas s'effondrer immédiatement la croyance, mais il ouvre une brèche. Il devient plus difficile pour le complotiste de répéter son récit sans percevoir au fond de lui l'incohérence qu'il porte.

Je garde en mémoire cet échange avec un complotiste à propos du Covid.

— Tout ce cirque est une invention des médias. Ce virus n'a jamais existé, c'est juste une mise en scène pour nous faire peur.

— Donc, si je comprends bien, tu penses que la maladie elle-même n'existe pas ?

— Exactement. Tout est exagéré, inventé.

— Pourtant, j'ai aussi entendu d'autres discours qui disent que le virus a bien été fabriqué en laboratoire pour affaiblir la population.

— Oui… certains le disent aussi, c'est vrai.

— Du coup, si le virus n'existe pas du tout, pourquoi auraient-ils eu besoin de le créer en laboratoire ? Et si, au contraire, il existe, alors ce n'est plus une pure invention des médias.

(Silence.)

— Pour moi, ces deux versions ne peuvent pas être vraies en même temps.

— Peut-être… mais au fond, ça change quoi ? Dans les deux cas, on nous a menti.

Ce réflexe est typique. Le complotiste retombe toujours sur ses pieds : il recentre la discussion sur le noyau dur de sa croyance, « on nous ment », même quand ses arguments se contredisent. Il cherche à avoir réponse à tout, quitte à simplifier ou à déplacer le problème. C'est ici qu'il faut poursuivre, pour l'amener à vaciller.

— Donc, pour toi, ce qui compte vraiment, ce n'est pas quelle version est exacte, mais l'idée générale qu'il y a manipulation.

— Exactement. L'essentiel, c'est qu'on nous cache la vérité.

— Mais justement, si certaines théories disent que le virus n'existe pas, et d'autres, qu'il a été fabriqué, ça veut dire que toutes ne peuvent pas être vraies. Alors on fait comment pour savoir lesquelles tiennent la route et lesquelles sont juste lancées pour embrouiller ?

— Ben… c'est compliqué…

— Parfois je me demande si certains de ceux qui propagent ces théories ne manipulent pas aussi…

(Silence.)

Cet échange illustre un levier subtil : plutôt que d'opposer des faits, on met en contradiction deux récits complotistes. Quand le complotiste retombe sur ses pattes (« de toute façon, on nous ment »), on redéplace le doute, non plus vers les institutions, mais vers ses propres sources. C'est ce que j'appelle un doute métacognitif : le complotiste commence à soupçonner que même ceux qui dénoncent les manipulations nous manipulent peut-être. Par ce procédé, on ne cherche pas à contredire une croyance en bloc, mais à amener celui qui la défend à douter de la manière dont il croit, et surtout des sources qui l'alimentent.

L'épreuve de la fatigue cognitive

Le complotiste construit un récit qui paraît solide parce qu'il explique tout. Mais ce « tout » peut devenir son talon d'Achille. Plus il ajoute de détails, plus son système exige des ressources mentales et logistiques faramineuses pour rester cohérent. C'est en quelque sorte une machine gourmande, qui finit par consommer son propre carburant.

Un exemple classique est celui du 11 septembre 2001. La version officielle est tragique, mais relativement simple : un groupe de terroristes islamistes détourne quatre avions, deux s'écrasent sur les tours jumelles de New York, un sur le Pentagone et le dernier en Pennsylvanie après la révolte des passagers. Toutes les enquêtes officielles, notamment celles de la Commission nationale sur les attentats et de l'Institut national des normes et de la technologie, ont confirmé que les attaques avaient été planifiées et menées par Al-Qaïda. La version complotiste, elle, affirme que l'État américain aurait en réalité orchestré l'opération. Soit en laissant faire délibérément les terroristes pour justifier ensuite les guerres en Irak et en Afghanistan, soit en organisant lui-même une mise en scène de grande ampleur, avec explosifs installés dans les tours, avions remplacés par des drones ou des missiles, et avec la complicité des médias. Une telle hypothèse suppose une logistique vertigineuse : des centaines d'ingénieurs, des milliers de militaires, de pilotes, de journalistes et de responsables contraints de garder le silence depuis plus de vingt ans. Statistiquement, le maintien d'un tel secret est impossible, et la théorie finit par s'effondrer sous son propre poids.

La même mécanique s'applique aux antivax. Dire que « BigPharma cache un remède » suppose une entente parfaite entre des laboratoires concurrents, des millions de soignants complices et des gouvernements de tous bords politiques. Il suffit de poser une question concrète : « Comment expliques-tu qu'aucun chercheur, aucun médecin, aucun employé licencié n'ait vendu ses preuves aux médias ? » Là encore, le coût logistique du récit dépasse l'imaginable.

L'efficacité du levier est là : laisser le complotiste s'épuiser à étayer son histoire. Chaque objection l'oblige à inventer une nouvelle justification, chaque incohérence, à ajouter une couche de complexité. Plus il cherche à combler les trous, plus son récit devient lourd, fragile, invraisemblable. À l'inverse, la version factuelle paraît plus simple, plus économique, plus réaliste. La *fatigue cognitive* agit comme une érosion lente. Elle ne brise pas la croyance d'un coup, mais elle en fragilise les fondations. Le complotiste sort de l'échange avec une impression diffuse : son récit « explique tout », certes, mais au prix d'un effort mental démesuré.

Un jour, un platiste m'expliquait que les pôles étaient entourés de gigantesques murs de glace, soigneusement gardés par l'armée pour

empêcher quiconque de découvrir la vérité. Plutôt que de le contredire, je l'ai suivi sur son terrain. Je lui ai d'abord demandé : « Quelle est, selon toi, la largeur de la Terre ? » Il a répondu sans hésiter : « Environ 40 000 kilomètres. » Très bien. Puis je l'ai relancé : « À quelle distance faut-il placer les miradors pour que les soldats puissent surveiller parfaitement toute tentative d'intrusion ? » Là encore, il a répondu avec beaucoup d'assurance : « Tous les kilomètres. » À partir de là, j'ai simplement déroulé son propre raisonnement. Un mirador tous les kilomètres, cela représente déjà 40 000 sentinelles. Comme une garde doit être assurée jour et nuit, il faut trois équipes en roulement : nous voilà à 120 000 soldats mobilisés en continu. Et si l'on ajoute les besoins en renforts, encadrement, logistique, transports, infrastructures, en quelques années, le chiffre atteint vite des centaines de milliers, voire des millions de personnes impliquées. Le tout, sur plusieurs décennies, sans qu'aucun soldat, aucun officier, aucun responsable politique, aucun sous-traitant ait jamais parlé.

L'exercice n'avait pas pour but de ridiculiser l'autre, mais de l'obliger à porter son propre récit jusqu'à l'épuisement de sa vraisemblance. À mesure que la démonstration avance, le système de croyance devient de plus en plus coûteux à maintenir. Le complot, censé tout expliquer, s'effondre sous son propre poids.

Peut-on retourner un complotiste ?

La motivation profonde d'un complotiste n'est pas factuelle, elle est identitaire. Adhérer à une théorie du complot, ce n'est pas seulement croire à une explication alternative : c'est aussi se définir par elle. C'est se donner un rôle valorisant et trouver une communauté d'appartenance. C'est pourquoi réfuter une théorie ou en fissurer la logique de manière argumentée ne fait pas s'effondrer l'ensemble. Très souvent, la croyance est remplacée par une autre. Le platiste qui abandonne l'idée des murs de glace peut se tourner vers une explication différente, mais toujours inscrite dans la même posture identitaire de résistant face au mensonge officiel.

Les leviers de l'influence et de la manipulation ne vont pas « changer » un complotiste, c'est-à-dire produire un renversement immédiat de son état d'esprit. En revanche, ils agissent en profondeur : ils fragilisent une

certitude, créent une brèche, laissent une trace. Et surtout, ils préparent l'avenir. Le complotiste, confronté à ces contradictions, aura peut-être plus de mal à adhérer sans réserve au prochain récit qui lui sera présenté. Sa croyance se reformera, mais moins solide, moins étanche. Petit à petit, ce processus peut ouvrir la voie à un retour vers un rapport plus nuancé à la réalité.

13
Les tenants de la pensée magique

Le spiritisme moderne naît en 1848, dans la petite localité de Hydesville, dans l'État de New York. Dans la maison familiale des sœurs Fox, de mystérieux coups se font entendre la nuit dans les murs et les meubles. Les deux plus jeunes, Margaret, 14 ans, et Kate, 11 ans, affirment qu'il s'agit de manifestations d'un esprit. Elles mettent au point un système de communication rudimentaire par frappes : une pour « oui », deux pour « non », ou des séries correspondant aux lettres de l'alphabet. Très vite, l'aînée, Leah, 34 ans, découvre l'intérêt que suscite ce phénomène et organise des démonstrations publiques. Sous son impulsion, les séances des sœurs Fox attirent des foules curieuses, fascinées par la possibilité d'un contact direct avec les morts.

Ce succès lance une véritable mode des séances spirites et des tables tournantes qui se répand d'abord aux États-Unis, puis en Europe. En France, Allan Kardec codifie cette pratique dans les années 1850-1860, lui donnant la forme d'une doctrine structurée. En 1888, Margaret finit par avouer que les fameux coups n'étaient qu'une supercherie, elle les produisait en craquant ses articulations. Elle en fait même la démonstration sur scène. Mais loin d'affaiblir le mouvement, cet aveu ne fait que renforcer la détermination des croyants. Beaucoup préfèrent penser qu'elle a prononcé cet aveu sous pression. Ainsi, même dévoilé comme une illusion, le spiritisme continue de prospérer et de marquer durablement l'imaginaire collectif.

Cette persistance illustre bien la force des croyances. Elles survivent aux démentis rationnels, car elles répondent à un profond besoin de sens et de consolation. C'est exactement ce que l'on retrouve, quelques décennies

plus tard, dans l'histoire de l'amitié brisée entre Harry Houdini, célèbre magicien, et Arthur Conan Doyle, le créateur de Sherlock Holmes.

Houdini, bouleversé par la mort de sa mère en 1913, se tourne un temps vers les médiums avant de reconnaître les artifices auxquels il a lui-même recours sur les planches : coups dans les tables, écriture automatique, illusions mises en scène. Devenu l'un des critiques les plus acharnés du spiritisme, il multiplie les enquêtes et les démonstrations publiques pour dénoncer les manipulations. Doyle, au contraire, enchaîne les deuils (son épouse Louisa, son fils Kingsley, sa mère Mary, son frère Innes, puis plusieurs proches) et trouve dans le spiritisme une source d'espérance. Là où Houdini traque la supercherie, Doyle cherche un refuge.

Leur relation prend un tournant décisif en 1922, lorsque Conan Doyle invite Houdini à passer quelques jours de vacances en sa compagnie. Sa seconde épouse, Lady Jean Doyle, propose une séance de spiritisme pour permettre à Houdini d'entrer en contact avec sa mère défunte, Cecilia Steiner. Spécialiste de l'écriture automatique, elle entre en transe et noircit plusieurs pages de mots qu'elle affirme lui avoir été dictés par l'esprit de la disparue : « Je suis heureuse de te parler », « Je suis fière de toi », « Je vais bien. » Mais pour Houdini, les incohérences sautent aux yeux. Le texte est rédigé en anglais, alors que sa mère ne parlait que le yiddish et le hongrois. Chaque page porte une croix catholique, symbole impossible pour une femme juive mariée à un rabbin. Le message évoque même un « Joyeux Noël », fête étrangère à sa tradition. Plus troublant encore, la séance se déroule le jour de l'anniversaire de Cecilia, détail que « l'esprit » a totalement ignoré. Houdini comprend immédiatement qu'il s'agit d'une énième supercherie. Pourtant, par respect pour son ami, il garde le silence. Doyle, convaincu, proclame publiquement que Houdini a enfin admis la réalité du spiritisme. L'illusionniste dément, et leur amitié commence à se fissurer de manière irréversible. Le conflit atteint son paroxysme en 1924, lors des expériences du *Scientific American*. Houdini déjoue les tours de la médium Mina Crandon, dite Margery, soutenue par Doyle, en imposant des conditions de contrôle strictes. Privée de ses artifices, elle est incapable de produire le moindre phénomène paranormal. Pour Houdini, la fraude est évidente. Pour Doyle, l'humiliation est insupportable. Leur amitié n'y survit pas.

Ces deux histoires, la supercherie fondatrice des sœurs Fox et l'aveuglement sincère de Conan Doyle, montrent qu'à partir du moment où l'on veut croire, on ne cherche plus de preuves pour étayer sa conviction : la croyance se suffit à elle-même.

L'expansion silencieuse

Environ 100 000 personnes travaillent aujourd'hui en France dans le champ de l'occultisme : voyants, astrologues, médiums, praticiens divers des arts divinatoires… Ce marché, longtemps considéré comme marginal, s'impose désormais comme un secteur économique et culturel à part entière. Si l'offre est florissante à ce point, c'est également parce que la demande progresse fortement. Les enquêtes récentes montrent que les nouvelles générations se tournent de plus en plus vers ces pratiques.

Les sondages confirment l'adhésion grandissante des jeunes à l'irrationnel. Selon une étude menée par l'Ifop en 2022-2023 pour la fondation Reboot et la fondation Jean-Jaurès, 49 % des 11-24 ans considèrent l'astrologie comme une science, et 61 % adhèrent à au moins un procédé de divination – cartomancie (par les cartes), chiromancie (par les lignes de la main), numérologie (par les nombres), astrologie (par les astres), lithomancie (par les pierres)…

Chez les adultes, les chiffres sont tout aussi parlants. Près d'un Français sur deux déclare croire à l'astrologie ou à une pseudoscience, et près de six sur dix adhèrent à au moins une croyance occulte ou parascientifique.

La croyance en l'irrationnel traverse donc toutes les générations, avec une intensité variable mais une présence constante. Et souvent des fortunes sont dépensées auprès de marabouts de toutes sortes.

Pourtant, chaque fois que la science s'est penchée sur ces pratiques (astrologie, voyance, magnétisme, médiumnisme…), les résultats ont été sans appel : jamais leurs performances ne dépassent celles du hasard. Même les plus célèbres expériences en double aveugle – c'est-à-dire lorsque ni les participants ni les expérimentateurs ne savent qui reçoit le traitement ou le placebo –, menées dans des conditions rigoureuses, n'ont mis en évidence aucun effet reproductible.

C'est précisément ce constat qu'a mis en scène le magicien et démystificateur James Randi. Pendant plus de quarante ans, il a proposé une

récompense d'un million de dollars à quiconque serait capable de démontrer l'existence d'un pouvoir paranormal sous contrôle scientifique. Plus d'un millier de candidats se sont présentés avant la clôture du défi en 2015. Pas un seul n'a réussi.

Pourtant, l'adhésion au paranormal demeure. Car, au-delà des faits, il y a une quête : le besoin de réconfort, le désir de croire, la lutte contre la peur de la mort.

Portrait d'un initié

Le profil ésotérique ne se définit pas seulement par des croyances irrationnelles. Il se caractérise avant tout par une manière particulière de chercher du sens. Là où d'autres se satisfont d'explications rationnelles, l'ésotérique scrute derrière chaque événement un signe, un symbole, un ordre caché. Le monde n'est pas ce qu'il paraît. Il est traversé de forces invisibles, de correspondances secrètes, d'énergies ou de vibrations que seuls quelques initiés savent interpréter.

L'ésotérisme rassure en donnant une forme au chaos. Il promet des clés universelles – numérologie, astrologie, tarots, énergies cosmiques… – qui transforment l'inconnu en langage compréhensible. Là où la science laisse des zones d'incertitude, il installe des certitudes symboliques. Tout est lié, rien n'est fortuit, et la vérité se révèle dans les archétypes, les mythes et les signes cachés.

L'aspiration à trouver du sens n'est pas nouvelle. L'humanité a déjà traversé de grandes transformations intellectuelles : l'alchimie a ouvert la voie à la chimie, l'astrologie à l'astronomie, la magie à la physique, la médecine des humeurs à la biologie. Pourtant, les approches symboliques ou mystiques continuent d'offrir, pour beaucoup, une autre manière d'interpréter le monde, en parallèle des avancées rationnelles qui ont profondément renouvelé notre compréhension du réel.

Le moteur de cette posture n'est pas seulement la croyance, c'est aussi l'expérience vécue. Nombre de ceux qui entrent dans l'ésotérisme racontent avoir ressenti des phénomènes : coïncidences marquantes, rêves prémonitoires, synchronicités frappantes. Ces expériences deviennent des preuves intimes, irréfutables parce qu'elles touchent à l'émotion, au sensible, au sacré. La psychologie et les neurosciences parlent de paréidolie

pour désigner cette tendance naturelle du cerveau à reconnaître des formes familières là où il n'y en a pas : un visage dans les nuages, une silhouette dans les flammes ou, plus célèbre encore, l'image de la Vierge Marie sur un simple sandwich grillé, vendu 28 000 dollars sur eBay en 2004. Ce qui pourrait sembler anecdotique devient alors, pour certains, une manifestation divine.

L'ésotérique vit ainsi dans un monde saturé de significations. Chaque nombre, chaque rencontre, chaque rêve peut être porteur d'un message. Ce qui le caractérise, c'est le besoin d'appartenir à un cercle restreint d'initiés, convaincus de détenir des clés. Cette appartenance nourrit à la fois un sentiment de distinction et, chez certains, une volonté de transmission : partager les signes, guider les chercheurs, « ouvrir les yeux » de ceux qui se montrent réceptifs. En retour, cette posture consolide aussi leur propre statut d'initiés, renforçant l'impression d'être différents et plus lucides que le reste du monde.

L'adhésion à l'ésotérisme ne naît pas seulement de la curiosité intellectuelle. Elle s'ancre souvent dans des moments de vulnérabilité. De nombreuses recherches en psychologie ont montré que les périodes de fragilité (deuil, maladie, isolement, sentiment d'échec…) ouvrent plus largement la porte menant aux croyances mystiques. Là où la vie paraît injuste ou dénuée de sens, le recours à l'invisible offre un réconfort. Il propose une explication au chaos, un signe qu'il existe un ordre caché, une manière de reprendre symboliquement le contrôle. Le mysticisme fonctionne alors comme une réponse psychologique en comblant l'angoisse, en donnant du sens à l'incompréhensible et en offrant un sentiment d'appartenance et de maîtrise.

Les biais à l'œuvre

Depuis longtemps, je suis fasciné par ceux qui développent des croyances paranormales. Non pas tant pour ce qu'ils affirment que pour la mécanique invisible qui les pousse à voir des signes partout et à interpréter le monde à travers un prisme mystique. Au fil de mes observations, j'ai constaté que certaines personnes y sont plus perméables que d'autres, et que ces croyances influencent directement leurs choix, leur manière de donner du sens au hasard, leur façon même de comprendre la réalité.

De cette exploration est née une évidence. Derrière la diversité des croyances, on retrouve presque toujours les mêmes mécanismes psychologiques. Dix-sept biais cognitifs, dont nous avons rencontré la plupart dans les pages qui précèdent, reviennent de manière récurrente, quels que soient les contextes. Ce sont eux qui transforment de simples coïncidences en vérités intimes et qui donnent aux croyances paranormales leur puissance de conviction.

Tout commence par la perception de soi : avec l'*effet Barnum*, chacun se reconnaît dans une phrase vague : « Vous ne supportez pas l'injustice. » L'ésotérique y voit une révélation unique. Avec le *biais d'ancrage*, dès qu'une première information est donnée, elle influence l'interprétation qui suit. Si un médium annonce : « Je vois la lettre M », on aura tendance à relier à cette lettre chaque détail (prénom, lieu, souvenir…) même si ce lien est arbitraire.

La mémoire et le temps, ensuite, amplifient la croyance. Le *biais de confirmation* pousse à se souvenir de la prédiction qui s'est réalisée (« L'astrologue m'avait dit que je voyagerais ! »), en oubliant toutes les autres qui ont échoué. Le *biais de disponibilité* donne un poids énorme à ce qui frappe émotionnellement : on se souvient d'un rêve qui se réalise, mais pas des dizaines qui ne mènent à rien. Le *biais rétrospectif* renforce l'illusion : une fois qu'un événement s'est produit, on a l'impression qu'il était prévisible, comme si on l'avait toujours su. Par exemple, si une prédiction vague annonce un « danger à venir » et qu'un accident survient, il nous apparaît soudain évident que cela allait arriver, alors qu'avant l'accident, rien ne le rendait certain. Le *biais de représentativité* conduit à généraliser : avoir rêvé d'un proche qui tombe malade, puis apprendre peu après qu'il est souffrant suffit à laisser croire que tous ses rêves sont prémonitoires. La *prophétie autoréalisatrice* complète ce mécanisme. Croire qu'une rencontre est imminente incite à sortir davantage, à se montrer plus ouvert, et la rencontre finit réellement par advenir. Ce n'est pas la prédiction qui a créé l'événement, mais la croyance en cette prédiction qui a modifié l'attitude et ouvert la voie à sa réalisation.

L'ésotérique est aussi convaincu que chaque geste compte. Le *biais d'agentivité* pousse à attribuer une intention à ce qui n'en a pas. Un souffle de vent devient un signe de l'au-delà, une maladie est interprétée comme voulue ou envoyée par une force mystérieuse. L'*illusion de corrélation* fait

voir un lien entre deux faits indépendants : porter une pierre et réussir un examen devient la preuve que la pierre est « énergisée », alors qu'il s'agit d'une association arbitraire. L'*illusion de contrôle* nourrit la conviction qu'un rituel ou une prière peut infléchir le destin, comme si lancer un sort ou tirer une carte suffisait à changer la réalité. L'*effet idéomoteur* se manifeste physiquement. Un pendule oscille sous l'influence de minuscules mouvements inconscients, mais on croit que l'objet répond à une question. L'*effet placebo* ajoute son poids. La douleur qui s'apaise après un soin énergétique est bien réelle, mais elle provient surtout de la conviction d'être soigné et de la confiance accordée au rituel, plutôt que d'une énergie mystérieuse.

À ces mécanismes individuels s'étage la force du collectif. Le *biais d'autorité* pousse à croire une prédiction simplement parce qu'elle vient d'un médium réputé. Le *biais de groupe* et le *biais de confirmation sociale*, proches mais distincts, se renforcent mutuellement. Le premier conduit à se conformer à son entourage immédiat, par exemple tirer les cartes lors d'une soirée tarot parce que les amis y participent, tandis que le second enferme chacun dans une bulle médiatique ou communautaire qui fait répéter en boucle la même croyance, comme lorsqu'on lit chaque jour son horoscope ou qu'on suit des forums et comptes spécialisés sur l'astrologie. Et lorsqu'un fait contredit la croyance, la *dissonance cognitive* intervient : si la prédiction ne se réalise pas, on dira que les planètes étaient mal interprétées ou que les esprits avaient leurs raisons de se taire.

Un dernier biais achève de donner au système sa cohérence apparente. Le *biais de proportionnalité* pousse à croire que les grandes catastrophes doivent avoir de grandes causes. Un tremblement de terre ne peut pas être seulement géologique, il doit être un signe cosmique.

Pris isolément, ces biais ne sont que de petites distorsions de notre pensée. Mais, réunis, ils bâtissent un monde saturé de sens où rien n'est fortuit et où tout devient signe. Ils expliquent pourquoi l'ésotérique vit avec la conviction intime que l'univers lui parle, que les coïncidences sont des preuves et que le hasard n'existe pas. Son cerveau ne se contente pas de constater. Il interprète, il relie, il raconte. Et c'est cette mécanique, universelle mais amplifiée, qui transforme pour lui l'ordinaire en prodige et le chaos en destin.

Exploiter les failles de la pensée magique

J’ai autrefois animé des conférences destinées à sensibiliser le public aux dérives des croyances ésotériques et aux mécanismes psychologiques qui les entretiennent. Mon objectif n’était pas de ridiculiser ceux qui y adhèrent, mais de montrer à quel point chacun de nous peut se laisser emporter par le besoin de croire. Je me souviens notamment d’un séminaire organisé par un grand groupe industriel près de Deauville. Plus d’une centaine de cadres dirigeants étaient réunis, des esprits brillants, rationnels, parfaitement armés pour décoder le monde. Je leur ai proposé une série de quinze expériences (pendule, tarot de Marseille, pierres sacrées, lecture de pensée…), menées l’une après l’autre. Chacune les a plongés dans un silence incrédule. Dès l’ouverture, j’avais pourtant insisté : je n’ai aucun don, aucun pouvoir. Pourtant, à la fin, une file d’attente s’est formée devant moi. De nombreux dirigeants souhaitaient que je lise leurs lignes de la main, persuadés que ce qu’ils avaient vu ne pouvait se comprendre autrement. Faute d’explication, ils avaient préféré croire au merveilleux. Le plus surprenant a été leur déception lorsque j’ai dû de nouveau leur expliquer que tout cela relevait de l’illusion. Certains étaient frustrés, presque désabusés. Ils auraient voulu que je confirme ce qu’ils espéraient secrètement : qu’il existait, derrière mes démonstrations, une force invisible, quelque chose de plus grand qu’eux.

Contrairement au dialogue avec des complotistes, la manipulation d’esprits perméables à l’ésotérisme n’exige pas de grands moyens. Il suffit d’exploiter les points d’appui qui activent leurs biais. J’utilise de nombreuses techniques pour orienter leurs croyances, mais trois d’entre elles me paraissent particulièrement efficaces : la preuve paradoxale, l’autorité symbolique et l’effet miroir.

La preuve paradoxale ou la réponse par les statistiques

Lorsque l’esprit se heurte à une énigme insoluble, il refuse souvent d’en rester là. Faute de trouver une explication rationnelle, il cherche ailleurs et comble le vide en attribuant l’expérience à une force invisible, à une intuition exceptionnelle, voire à un pouvoir surnaturel. Ce qui rend la technique de la preuve paradoxale impressionnante, c’est qu’elle ne

demande pas de matériel sophistiqué ni d'artifice compliqué : de simples régularités psychologiques et statistiques suffisent.

L'être humain est prévisible, bien plus qu'il ne le croit, et ses choix « spontanés » obéissent à des tendances universelles. Demandez par exemple à quelqu'un de penser à un nombre entre 1 et 10. La majorité choisira le 7. Prédire ce chiffre à voix haute crée immédiatement un sentiment de lecture de pensée. Même si l'on se trompe une fois sur trois, les bonnes réponses restent gravées et les erreurs sont vite oubliées. De la même façon, si vous proposez de penser à un prénom, pariez sur les lettres les plus fréquentes : M ou S. Beaucoup de prénoms commencent ainsi, et si la personne confirme, l'effet peut être dévastateur. L'expérience paraît relever de la voyance, alors qu'elle repose simplement sur la probabilité. On peut faire de même avec des objets ou des images mentales. Demandez à quelqu'un de penser rapidement à une carte à jouer. La dame de cœur est la plus citée tant elle occupe une place dans l'imaginaire collectif. Proposez de citer une couleur : rouge ou bleu viendront dans la majorité des cas. Sollicitez un animal sauvage : on pensera presque toujours au lion ou au tigre. Ces « prédictions » semblent extraordinaires à celui qui les vit, car il a l'impression d'avoir choisi librement. Pourtant, le choix est guidé par la culture, l'habitude et les biais partagés par tous. Ce décalage crée la force de la preuve paradoxale : l'illusion d'une liberté totale confrontée à la précision d'une anticipation.

Lorsqu'on associe une longue pratique de la manipulation de cartes, de mentalisme et de magie (dans mon cas, plus de trois décennies) à quelques techniques d'influence avancées, certains procédés prennent une efficacité redoutable.

On m'avait demandé de rencontrer un homme fortuné susceptible de détenir des informations utiles. D'après mes renseignements, il naviguait entre complotisme et ésotérisme, deux univers souvent perméables entre eux. Au fil d'une heure de conversation, comme c'est fréquemment le cas, il s'est lancé dans un discours de conviction, exposant ses théories complotistes et soulignant que, selon lui, de nombreux dirigeants avaient recours à l'occultisme pour guider leurs décisions et asseoir leur pouvoir. J'ai simplement laissé entendre que je « maîtrisais moi-même ces sujets », pour régulièrement les utiliser. L'objectif recherché était uniquement de piquer sa curiosité. Il a aussitôt manifesté un doute certain et m'a demandé

de le prouver. J'ai pris deux morceaux de papier. J'ai griffonné quelque chose sur le premier, je l'ai replié et placé dans sa main. Je lui ai ensuite demandé de prendre le temps de choisir un nombre, n'importe lequel, et de me le partager à haute voix. « 861 ». J'ai eu un petit sourire. Toujours sans rien dire, j'ai griffonné sur le second papier, que j'ai également replié et lui ai donné. Puis je lui ai demandé son signe astrologique. « Taureau ». Je me suis contenté de le fixer et lui ai demandé de lire ce que j'avais écrit. « 861 » sur l'un. « Taureau » sur l'autre. Il m'a dévisagé bouche bée. Ce n'était pas tant l'effet qui comptait, mais ce qu'il créait. À partir de là, tout est devenu beaucoup plus simple…

Vous vous posez sans doute la même question que lui : comment ai-je fait ? Non, je n'ai pas de don particulier, et l'explication est bien moins spectaculaire que la lecture de pensée. Tout repose sur une préparation discrète et un enchaînement calculé. Avant notre rencontre, j'avais relevé sa date de naissance sur son profil Facebook. Il était Taureau. C'est ce mot que j'ai écrit sur le premier papier avant de lui poser la moindre question. Lorsqu'il a annoncé le nombre qu'il avait choisi (861), j'ai affiché une réaction ambiguë : un léger sourire destiné à semer l'idée que j'avais anticipé ce choix. Et je l'ai noté sur le papier alors qu'il pensait que j'écrivais la réponse à la prochaine question – son signe astrologique. Ce qu'il ignorait, c'est que celui-ci figurait déjà sur le premier papier. Quand il a ouvert sa main, il a naturellement supposé que le premier papier correspondait à la première question, et le second, à la seconde. Or c'était l'inverse. Cette simple inversion d'ordre, amplifiée par le contexte et par la mise en scène, a suffi à créer une illusion parfaite : celle que j'avais lue dans ses pensées.

L'autorité symbolique ou la puissance de l'imaginaire

Avec cette technique, il n'est même plus nécessaire de produire un phénomène spectaculaire. Il suffit d'invoquer une référence qui résonne déjà dans l'imaginaire de la personne. Le pouvoir ne vient pas tant de la phrase prononcée que du symbole auquel elle s'adosse. Dire par exemple : « Saturne en rétrograde annonce des épreuves » ne repose sur aucune donnée scientifique. Pourtant, cette phrase peut susciter immédiatement crainte ou adhésion chez les amateurs d'astrologie. De la même manière,

lors d'une lecture des lignes de la main, affirmer : « La ligne de vie est brisée, signe d'un grand bouleversement » provoque aussitôt une réaction. Le tracé n'a aucune valeur prédictive, mais il sert de support symbolique. La main devient un miroir du destin.

Ce levier est d'autant plus efficace qu'il s'appuie sur des repères culturels et collectifs : une croix, la pleine lune, un chiffre sacré, un mantra… Ces symboles imposent d'eux-mêmes une gravité particulière à des paroles qui, sans eux, paraîtraient anodines. Ils donnent l'impression que le message ne vient pas de celui qui parle mais d'une tradition ou d'une force plus vaste. Et c'est précisément cette impression de se relier à une instance supérieure qui confère à l'autorité symbolique sa puissance.

L'effet miroir ou l'alignement sur les croyances

Contrairement à la preuve paradoxale, qui provoque la sidération, et à l'autorité symbolique, qui s'appuie sur des repères collectifs, l'effet miroir exploite les croyances personnelles déjà présentes chez l'autre. L'idée n'est pas d'imposer une conviction nouvelle, mais de refléter ce qui est déjà là, de valider une intuition intime, et ainsi de renforcer un terrain favorable.

Lors d'une négociation, je me suis retrouvé face à une femme qui présentait des caractéristiques schizotypiques. La schizotypie n'est pas une maladie mentale à proprement parler, mais un profil de personnalité qui combine imagination débordante, pensée magique et sensibilité particulière aux symboles. Les personnes de ce type ont tendance à voir des liens cachés entre des événements indépendants, à interpréter les coïncidences comme des signes, et à accorder une valeur particulière aux phénomènes mystérieux. Elles ne sont pas délirantes ni psychotiques, mais leur esprit fonctionne avec une perméabilité plus forte aux croyances paranormales ou ésotériques. Ce type-là concerne 1 à 4 % de la population. Autrement dit, il ne s'agit pas d'un phénomène marginal mais d'une variation de personnalité assez répandue qui peut rester bénigne ou, dans certains cas, évoluer vers des formes pathologiques.

Dès notre première rencontre, plusieurs indices m'ont mis sur cette piste : les couleurs vives et contrastées avec lesquelles elle s'habillait, les nombreux colliers et bracelets qu'elle portait, ainsi que son langage riche en images et en métaphores. Tous ces éléments trahissaient un rapport au

monde imprégné de symbolisme et de croyances singulières. Une fois le lien de confiance établi, elle m'a parlé ouvertement du pouvoir de la Lune et de ses bienfaits. Pour elle, la pleine Lune contribuait à la fécondité et expliquait un plus fort taux de naissances ces nuits-là – alors que les statistiques hospitalières, confirmées par plusieurs études, montrent qu'il n'y a aucune variation significative. Elle affirmait aussi qu'elle favorisait la croissance des plantes et représentait un point culminant d'énergie, propice à l'action et aux décisions. Bref, dans sa vision, la pleine lune n'était pas un simple phénomène astronomique, mais une source d'influences bénéfiques. Plutôt que de discuter ces croyances, j'ai choisi de les intégrer dans ma stratégie. Je me suis arrangé pour que nos principaux rendez-vous de négociation tombent les après-midi où la Lune serait pleine le soir venu. Le résultat a dépassé mes attentes : ces jours-là, son comportement changeait radicalement. Elle se montrait d'une ouverture déconcertante, réceptive, presque enthousiaste. Ses résistances habituelles semblaient s'effacer, et les discussions avançaient avec une fluidité remarquable. C'est précisément cela, l'effet miroir : ne pas chercher à imposer une croyance étrangère à l'autre, mais refléter et amplifier celles qui sont déjà les siennes. En m'alignant sur le cadre mental de cette personne, j'ai transformé ce qui, pour elle, relevait du mystique en un levier concret qui a facilité mes négociations.

Extraire quelqu'un de la pensée magique

Aider quelqu'un à se détacher d'un marabout ou d'une pratique ésotérique ne consiste pas à l'opposer de front à la raison, mais à restaurer doucement en lui la liberté de douter. Il s'agit donc moins de convaincre que de rendre au doute sa dignité.

La première étape consiste à distinguer la fonction de la croyance : reconnaître que le marabout répond à un besoin émotionnel (apaiser une peur, redonner de l'espoir, rompre la solitude, trouver des réponses…) sans valider pour autant la réalité de ses pouvoirs. Cette reconnaissance désamorce la défense. Elle dit : « Je vois pourquoi tu y crois », avant d'ajouter, implicitement : « Mais cela ne prouve pas que ce soit vrai. »

Une fois cette alliance émotionnelle établie vient la preuve inversée qui consiste à reproduire, dans un cadre bienveillant, un phénomène similaire à

celui que la personne attribue au marabout, mais en exposant les ressorts psychologiques. Par exemple, on peut lui demander de jouer au voyant en lui proposant de « lire » dans la paume d'un volontaire après lui avoir appris deux ou trois techniques de lecture à froid exposées plus haut. À sa surprise, elle constatera que, sans don particulier, elle parvient elle-même à créer l'illusion.

On peut ensuite lui révéler comment ces approches fonctionnent : les biais cognitifs, les probabilités, la formulation vague et suggestive. Ce moment d'expérience directe est décisif : il ne détruit pas la croyance par le haut, il la désacralise par le vécu. Il montre que la magie n'est pas forcément mensonge, mais qu'elle peut être une construction mentale, reproductible et humaine. La personne ne se sent pas trompée mais initiée à un savoir. Et c'est souvent par cette porte, celle de la compréhension partagée plutôt que de la correction, que l'on sort de l'engrenage de la pensée magique.

14
La puissance de la foule

Dans une foule, les biais ne disparaissent pas. Ils se combinent, s'amplifient et donnent naissance à des dynamiques collectives redoutables. Les masses peuvent être galvanisées par des discours, emportées par des rumeurs, façonnées par des slogans, paralysées par la peur. L'opinion publique devient alors un terrain mouvant, fragile, où l'information se change en arme et où la psychologie collective l'emporte sur le jugement individuel. C'est sur ce terrain que se déploient les stratégies d'influence à grande échelle, celles qui transforment une idée isolée en certitude partagée et une croyance individuelle en un mouvement collectif.

La psychologie des foules

Dès la fin du XIX^{e} siècle, des penseurs comme Gustave Le Bon et Gabriel Tarde ont montré que l'individu, une fois plongé dans une masse, ne raisonne plus tout à fait de la même manière. Ses repères vacillent, ses émotions prennent le dessus et il se laisse entraîner par la dynamique collective. Au XX^{e} siècle, Elias Canetti a poursuivi ce travail en décrivant la foule comme une force autonome, animée par un souffle commun qui dépasse chacun de ses membres. Leurs intuitions, souvent décrites de façon littéraire, ont depuis été confirmées et précisées par la recherche. On sait aujourd'hui que la foule obéit à des mécanismes universels, observables à toutes les époques et sous toutes les latitudes. Cinq ressorts, en particulier, apparaissent de façon récurrente dans la plupart des mobilisations collectives.

- La *désindividuation* : c'est l'effacement de l'identité personnelle au profit de celle du groupe. Le « je » est remplacé par le « nous », libérant des comportements qu'un individu n'aurait jamais osé adopter seul. Casser une vitrine, brûler une voiture, crier des slogans haineux devient possible… tout comme aider ou coopérer. L'anonymat et la fusion dans la masse dissolvent la responsabilité individuelle.
- La *polarisation* : une opinion partagée par un groupe ne s'atténue pas, elle se radicalise. Après avoir discuté entre eux, des individus déjà convaincus sortent encore plus déterminés, parfois plus extrêmes. On le voit dans les réunions militantes, sur les forums en ligne ou même dans les repas de famille autour de sujets sensibles. L'entre-soi ne tempère pas, il enflamme.
- L'*autorité collective* : ce n'est pas seulement le contenu d'un discours qui compte, mais la réaction de la foule. Une ovation massive, des applaudissements nourris ou des milliers de partages en ligne confèrent une légitimité immédiate aux propos tenus. L'adhésion de la masse devient une preuve en soi : si « tout le monde » acclame, alors cela doit être vrai.
- La *simplification* : la foule ne retient pas les raisonnements complexes, elle se nourrit de slogans clairs, de mots d'ordre brefs, faciles à répéter. « Liberté, égalité, fraternité », « *Yes we can* », « *Make America Great Again* » : ces formules condensées deviennent des étendards. Elles circulent rapidement, rassemblent et s'imposent par leur répétition. La nuance disparaît, la force du message réside dans sa clarté et dans sa brièveté.
- L'*instantanéité* : la foule vit dans l'émotion immédiate. Elle oublie vite ce qui a été dit ou promis la veille, absorbée par l'intensité du moment. Une contradiction passée est effacée par la ferveur d'un nouveau discours ou d'un nouvel événement. Les propagandes modernes l'ont compris. Il suffit de saturer l'espace de récits mis à jour en permanence pour que la mémoire collective se plie à la version du jour. Ce qui compte, ce n'est pas la cohérence dans le temps mais la force de l'instant présent.

Ces cinq ressorts rendent la foule prévisible : l'individu tend à se dissoudre dans le groupe, à se radicaliser, à se légitimer par l'adhésion collective, à se rallier à des messages simples et à s'enflammer dans l'instant. Cette régularité fait de la foule une matière extrêmement malléable pour qui sait en jouer.

Comment créer une foule

Une foule ne surgit pas spontanément. Elle doit être nourrie par des émotions fortes et catalysée par des déclencheurs précis. C'est là que résident les ressorts de la mobilisation.

Mon expérience m'a appris que ce qui fait véritablement « dégoupiller » un individu, ce qui l'arrache à son inertie, ce sont deux émotions jumelles, la *frustration* et l'*impuissance*. La première naît d'une situation perçue comme injuste, insupportable, où les efforts ne semblent pas trouver de récompense. La seconde vient du constat qu'aucun moyen n'existe pour corriger cette injustice. Une personne isolée peut craquer intérieurement, mais lorsque tout un groupe est traversé par ces deux sentiments combinés, la mécanique collective s'emballe : là réside le véritable détonateur des foules.

On le voit bien dans la vie quotidienne. Il est presque impossible pour quelqu'un de rester serein lorsqu'une rumeur infondée circule à son sujet. Ce n'est pas tant la rumeur elle-même qui le blesse que l'impossibilité de la faire taire, l'incapacité à rétablir la vérité. L'impression d'être injustement attaqué associée à la paralysie face à la machine sociale engendre une tension insupportable. Autour de ce noyau central se greffent d'autres *émotions négatives*. La colère transforme l'amertume en énergie d'action. La peur (de perdre son identité, son emploi, sa sécurité…) agit comme un accélérateur ou comme un amplificateur qui alimente la tension. Lorsque ces émotions cessent d'être vécues isolément et qu'elles se synchronisent entre plusieurs individus, quelque chose bascule : l'expérience devient collective. Et c'est à cet instant que naît la foule, quand une multitude de douleurs privées se rejoignent en une clameur publique.

Des *perspectives positives* peuvent également déclencher et nourrir une mobilisation. L'espoir d'un avenir meilleur, la promesse d'un monde plus juste, l'idée que le changement est à portée de main poussent autant que la

colère à sortir dans la rue. La fierté joue également un rôle essentiel : fierté de défendre une cause juste, de se reconnaître dans une identité partagée, de marcher aux côtés d'autres pour affirmer une dignité commune. Enfin, l'enthousiasme peut transformer une manifestation en fête collective : chants, danses, rires partagés, sentiment de vivre un moment historique. Ce type d'énergie attire, par contagion, donnant à chacun la sensation d'appartenir à quelque chose de plus grand que lui.

Reste que, pour mettre une foule en mouvement, ces émotions, aussi puissantes soient-elles, ont besoin d'un déclencheur contextuel, d'un signal qui cristallise la colère ou l'enthousiasme et les transforme en action collective. Un geste isolé peut devenir l'étincelle qui embrase une société entière. L'immolation de Mohamed Bouazizi en Tunisie, en décembre 2010, en est un exemple frappant. L'acte désespéré d'un vendeur ambulant, humilié et acculé, a déclenché une vague de révolte qui s'est propagée dans tout le pays avant de traverser les frontières et de donner naissance au Printemps arabe.

Le déclencheur peut aussi reposer sur la *désignation d'un ennemi commun*. La foule a besoin d'un adversaire incarné pour canaliser ses frustrations, et l'histoire montre combien ce mécanisme a été utilisé. Lors de la Révolution française, les aristocrates ont été progressivement désignés comme des conspirateurs et accusés d'incarner l'oppression, ce qui a justifié leur élimination. Sous Staline, les koulaks, ces paysans jugés trop riches, ont été transformés en « ennemis du peuple », spoliés, déportés et massacrés lors de la collectivisation forcée (1929-1933), ce qui a provoqué des famines meurtrières. Aux États-Unis, entre 1950 et 1954, le maccarthysme a fait du communisme la menace absolue : des milliers de citoyens ont été suspectés, interrogés, parfois ruinés socialement, pour un simple soupçon de sympathie rouge. Plus tragiquement encore, au Rwanda, en 1994, la propagande hutue, en présentant les Tutsis comme les responsables de tous les malheurs de la majorité, a désigné une cible claire et l'histoire a basculé en génocide. Dans tous ces cas, l'ennemi commun a servi de catalyseur. Il a concentré la colère diffuse, l'a simplifiée en un affrontement binaire et a soudé le groupe autour d'une opposition partagée.

Le déclencheur peut aussi être une *échéance commune*. Une date fixée, une élection, un sommet politique, une journée de grève générale… ces

repères temporels offrent un point de ralliement concret. Ils transforment une énergie diffuse en rendez-vous collectif, attendu, préparé et souvent ritualisé. C'était le cas, en France, en 2018-2019, avec les actions hebdomadaires du mouvement des Gilets jaunes qui, chaque samedi, retrouvait son intensité autour d'une échéance simple et récurrente.

Enfin, il existe des déclencheurs plus diffus, liés à la *perception d'une opportunité historique*. La conviction que « le moment est venu », que les conditions sont réunies pour agir, suffit parfois à déclencher une mobilisation. C'est ce qui s'est passé en Ukraine, sur la place Maïdan en 2014, où la répression d'un petit groupe d'étudiants a été vécue comme un point de bascule. On l'a vu aussi lors de la chute du mur de Berlin en 1989, où des milliers de citoyens, persuadés que le régime vacillait, ont spontanément franchi les checkpoints. Dans ces moments-là, ce n'est pas un mot d'ordre qui mobilise mais la certitude partagée de vivre une fenêtre d'histoire à ne pas laisser passer.

Ces impulsions ne créent pas la foule de toutes pièces. Elles réveillent et orientent des émotions déjà présentes. Mais leur rôle est décisif. Sans elles, la colère reste privée, l'espoir demeure individuel et l'énergie collective ne se libère pas. Avec elles, l'invisible devient visible. La masse prend forme, s'anime et se met en marche.

L'histoire offre des exemples glaçants de cette mécanique exploitée avec une redoutable efficacité. Adolf Hitler a bâti son ascension politique et la consolidation de son pouvoir sur un usage méthodique de ces ressorts. Il a su jouer sur les émotions négatives (frustration du traité de Versailles, peur de la décadence, haine de l'ennemi désigné) mais aussi sur les émotions positives (fierté nationale retrouvée, espoir d'un Reich puissant, exaltation lors des rassemblements). Les congrès de Nuremberg illustraient parfaitement les mécanismes psychologiques mis en œuvre : *désindividuation* par les uniformes et par les parades, *polarisation* par les discours haineux, *autorité collective* par les acclamations massives, *simplification* par des slogans impossibles à oublier (« *Ein Volk, ein Reich, ein Führer* » [« Un peuple, un État, un chef »]) et *instantanéité* par l'intensité des meetings, où chants, symboles et lumières gommaient toute contradiction. En combinant déclencheurs émotionnels et leviers collectifs, Hitler a transformé une nation humiliée en une masse enfiévrée, prête à suivre son projet totalitaire. Ce ne sont pas ses arguments rationnels qui ont

persuadé, mais sa capacité à activer systématiquement les ressorts les plus élémentaires de la foule.

Cependant, si les masses peuvent être construites et dirigées par ces émotions et par ces leviers, elles ne prennent toute leur puissance qu'à travers les canaux qui amplifient leur voix. Hier, c'étaient les meetings et la radio. Aujourd'hui, ce sont les médias et surtout les réseaux sociaux qui transforment une colère locale en un phénomène mondial.

Amplificateurs de masses

Si les rassemblements physiques ont longtemps constitué le théâtre de ces manipulations, les médias ont rapidement pris le relais pour amplifier l'émotion collective à grande échelle. La presse a fixé l'agenda des idées, choisi ce dont on parle et ce dont on ne parle pas. Dans l'Allemagne nazie, la radio a inondé des millions de foyers de la même voix, synchronisant les émotions de tout un peuple sans qu'il ait besoin de se rassembler dans un stade. La télévision a prolongé cette logique en imposant des images symboliques qui ont durablement façonné la mémoire collective : la guerre du Vietnam, première guerre largement retransmise à la télévision, ou la chute du mur de Berlin filmée et diffusée dans le monde entier.

Avec les réseaux sociaux, cette logique a pris une dimension inédite. L'influence n'est plus verticale mais horizontale : chacun devient relais et producteur de messages. L'émotion se propage d'écran en écran, sans filtre ni délai. Les hashtags remplacent les slogans, les *likes* deviennent des acclamations numériques, les vidéos virales agissent comme des catalyseurs instantanés. On l'a vu avec le mouvement Black Lives Matter, après la mort de George Floyd en 2020 : des vidéos virales, relayées massivement sur les réseaux sociaux, ont transformé des émotions individuelles en mobilisations mondiales. Et l'assaut du Capitole en janvier 2021 a montré jusqu'à quel point une foule pouvait être galvanisée par des rumeurs amplifiées sur Twitter et sur des forums en ligne.

Désormais, un nouvel acteur est entré en scène : l'intelligence artificielle. Les *deepfakes*, ces vidéos ou enregistrements audio fabriqués artificiellement, ouvrent une ère où l'on ne peut plus être certain de ce que l'on voit ou entend. En Slovaquie, lors des élections législatives de 2023, un deepfake audio diffusé à quelques jours du scrutin imitait la voix

d’opposants politiques discutant d’achats de votes. Relayé massivement sur les réseaux sociaux, ce faux a alimenté la suspicion et contribué à orienter le résultat. Aux États-Unis, début 2024, des électeurs du New Hampshire ont reçu des appels automatisés imitant la voix de Joe Biden qui les incitaient à ne pas voter aux primaires.

Dans ce nouveau paysage, chaque vidéo truquée, chaque voix synthétisée peut devenir un déclencheur émotionnel. L’IA ne fait pas qu’imiter les anciens leviers. Elle les exacerbe, en rendant la manipulation plus rapide, plus massive et, parfois, indétectable. Certains pays commencent à réagir. Le Danemark envisage par exemple de donner à chaque citoyen un droit d’auteur sur son visage et sa voix, afin d’interdire la diffusion non autorisée de *deepfakes*. Mais pour l’instant, la technologie avance plus vite que les garde-fous.

Les médias traditionnels donnaient une voix aux foules. Les réseaux sociaux les ont transformées en foules permanentes. L’IA, elle, ouvre la perspective de foules manipulées à une échelle et avec une précision inédites. Il suffira demain d’un enregistrement fabriqué de toutes pièces pour déclencher l’indignation, le doute ou l’adhésion. Chaque clic, chaque partage, chaque image artificielle peuvent devenir une étincelle émotionnelle capable de déstabiliser une démocratie ou d’imposer un récit au monde entier.

Comment sauver l’individu de la foule

Sortir quelqu’un de la foule n’est jamais une affaire d’arguments. C’est un travail patient, presque chirurgical, qui demande de comprendre d’abord ce qui, en lui, a appelé la foule. Car personne ne s’y jette par hasard. On peut y aller pour réparer quelque chose, pour combler un vide, pour retrouver un sentiment de puissance ou de reconnaissance perdu ailleurs.

La première étape consiste à comprendre le *déclencheur*. Derrière chaque adhésion, il y a un moment précis où quelque chose s’est fissuré : une humiliation, une perte, une injustice, un vide. Identifier cet instant, c’est retrouver la porte d’entrée psychologique par laquelle la personne a glissé vers le collectif – et peut-être lui permettre de franchir cette porte dans l’autre sens.

Vient ensuite l'*émotion maîtresse*. Chacun a la sienne : la peur, la colère, la honte, la solitude, le désespoir. C'est elle qui alimente la flamme et rend la parole du groupe si réconfortante. Tant que cette émotion reste vive, aucune explication rationnelle ne peut rivaliser avec elle. Il faut donc la nommer, l'accueillir, la comprendre sans la juger. La personne n'est pas irrationnelle, elle est simplement gouvernée par une émotion non résolue.

La troisième étape consiste à comprendre le *besoin sous-jacent*, c'est-à-dire la fonction que la foule remplit. Certains y trouvent un sentiment d'appartenance, d'autres, un rôle, un statut ou une cause qui donne enfin une raison d'être à leur existence. La foule, en ce sens, agit comme une prothèse symbolique : elle répare un manque intérieur en le transformant en énergie collective. On ne sort pas quelqu'un d'un tel engrenage en lui retirant sa prothèse. On l'aide en lui proposant un autre appui, plus stable, plus personnel, mais qui répond au même besoin.

Encore faut-il choisir le moment juste. Les Grecs l'appelaient le *kairos*, l'instant opportun. Tant que la ferveur est à son comble, la parole glisse sans pénétrer. C'est dans les temps creux qu'il faut agir, lorsque la fatigue apparaît, lorsque la dissonance perce, lorsque l'émotion retombe. Ce sont ces instants de fragilité douce, où la certitude vacille, qui permettent la réintroduction du doute.

C'est alors seulement qu'on peut proposer un *équivalent fonctionnel au besoin initial*. Si la foule donne l'impression d'appartenir à une cause, offrir une autre appartenance (un projet, un collectif positif, un engagement utile) sera bien plus efficace qu'un discours moral. Si la foule apporte reconnaissance et statut, il faut recréer des situations où la personne peut se sentir valorisée ailleurs, par son travail, sa compétence ou sa créativité. Il ne s'agit pas de briser la croyance mais de la remplacer par un espace d'accomplissement plus sain.

Je me souviens d'une expérience vécue avec mon fils lorsqu'il avait huit ans. Dans sa classe, un enfant charismatique avait décidé de devenir le chef d'un petit groupe. Pour en faire partie, il imposait des épreuves absurdes (faire des bêtises dans la cour, désobéir aux adultes) et contraignait les autres à se soumettre à ses caprices (lui donner son dessert à la cantine et parfois son goûter). Tous ses copains avaient accepté. Mon fils, lui, hésitait. Il ne voulait pas obéir, mais il craignait de se retrouver seul. Parce que nous avions un lien de confiance fort, il m'en a parlé. Je lui ai simplement

demandé s'il pensait que ce « chef » éprouvait de l'amitié pour ses camarades, ou autre chose. Il n'a pas su répondre, mais il a compris que ce n'était pas de l'amitié. Quelques jours plus tard, je l'ai inscrit au foot. Là, il a retrouvé ce qu'il cherchait sans le savoir : une bande, de la camaraderie, un sentiment d'appartenance, mais cette fois fondé sur la coopération, pas sur la domination. Peu à peu, il s'est détaché de l'autre groupe et s'est lié avec des camarades plus libres. Ce n'est pas la morale qui l'a convaincu, c'est le fait d'avoir trouvé ailleurs ce que la foule lui promettait sans jamais le lui donner.

J'ai connu une situation semblable avec le fils d'une amie, un garçon intelligent, cultivé, issu d'une famille aisée et attentive, mais profondément en quête de sens. À dix-neuf ans, il s'était rapproché d'un groupe de jeunes qui participaient régulièrement à des manifestations violentes, fascinés par la radicalité des *black blocs*. Ce n'était pas la violence qui l'attirait, mais ce qu'il croyait y trouver : une cause claire, un sentiment de fraternité, la conviction d'agir pour une cause juste et plus grande que lui. Sous ses airs révoltés, il cherchait avant tout une forme d'appartenance et de cohérence morale que son environnement confortable ne lui offrait plus.

Plutôt que de le confronter ou de lui faire la morale, j'ai repris les mêmes étapes. D'abord, comprendre le *déclencheur* : un sentiment d'injustice sociale grandissant, nourri par l'impression d'être spectateur d'un monde inéquitable. Puis, identifier l'*émotion maîtresse* : la colère, bien sûr, mais aussi une profonde culpabilité d'être né du « bon côté ». Enfin, repérer le *besoin sous-jacent* : celui de se sentir utile, engagé, légitime.

Le *kairos*, le moment juste, s'est présenté après une manifestation qui avait dégénéré. Il était rentré troublé, déçu par la brutalité à laquelle il avait assisté. J'ai simplement posé la question : « Tu crois qu'ils cherchent vraiment la justice, ou seulement le chaos ? » Ce soir-là, il n'a pas répondu. Mais le doute venait de s'installer en lui.

Quelques semaines plus tard, je lui ai proposé un autre chemin vers le même besoin : servir, se battre pour une cause, mais dans un cadre où la discipline et la solidarité avaient un sens. Nous avons parlé de l'armée, non pas comme d'une institution d'autorité mais comme d'un engagement concret au service des autres. C'était une alternative fonctionnelle : même sentiment d'appartenance, même besoin d'action, mais orienté vers la

protection plutôt que vers la destruction. Il a accepté d'en parler avec un recruteur, puis d'essayer.

Quelques mois plus tard, il m'a écrit de sa caserne. Il y avait trouvé ce qu'il cherchait : une fraternité, des valeurs, une exigence. Pas la foule, mais le collectif ; pas la violence, mais la force encadrée. Le besoin était le même, seul le cadre avait changé. C'est souvent cela, la clé : ne pas éteindre la flamme, mais la rediriger.

Enfin, vient l'*accompagnement*. Car sortir de la foule ne se fait pas d'un claquement de doigts. C'est un sevrage lent, fait de retours, d'hésitations et de rechutes. Il faut rester présent, offrir une continuité dans la relation, qui passe par la parole et par l'attention. L'isolement est le terreau de toutes les foules ; on en guérit en recréant du lien humain, simple, fiable, non conditionnel.

Sortir quelqu'un de la foule, c'est en réalité lui rendre ce que cette foule lui a pris : sa capacité de doute, sa singularité, et la confiance en sa propre voix. C'est lui permettre de redevenir un individu parmi d'autres – ni contre les autres, ni fondu en eux –, simplement présent à lui-même, capable de penser, de sentir, et de choisir à nouveau.

15
L’emprise psychologique

Elle se joue dans des cercles plus restreints que la foule : un groupe militant, une secte organisée, voire une relation intime. L’emprise psychologique est une capture progressive, insidieuse, silencieuse. Le droit français parle de « sujétion psychologique » (Code pénal, art. 223-15-2) pour qualifier cette perte d’autonomie sous influence.

L’emprise psychologique agit comme une prison invisible. On croit penser librement, mais les repères ont été déplacés. On croit choisir, mais les options ont été rétrécies. On croit appartenir à un groupe éclairé, mais on est en réalité enfermé dans une bulle qui filtre les informations, valorise les « fidèles » et diabolise les dissidents.

Elle se manifeste à des degrés divers. Dans les groupes polarisés, l’emprise naît de l’entre-soi : les échanges n’adoucissent pas les opinions, ils les durcissent. L’homogénéité des idées agit comme une chambre d’écho qui enferme les personnes dans leurs convictions, mais sans structure centralisée ni rupture totale avec le monde extérieur. Dans les sectes, en revanche, l’emprise se transforme en un système total, organisé et verrouillé autour d’un leader charismatique. Tout y est pensé pour contrôler les individus : langage, routines, relations sociales, croyances, parfois même la vie intime et matérielle. L’isolement n’est pas seulement social mais aussi temporel : le groupe impose une surcharge d’activités, de rituels et de réunions qui empêchent tout recul. Enfin, dans certaines relations individuelles, l’emprise s’incarne dans l’ascendant du manipulateur sur sa victime par la culpabilisation, le chantage affectif ou la dépendance psychologique.

Ces situations sont liées par une même mécanique : la perte progressive d'autonomie. L'emprise psychologique installe un pouvoir qui ne s'impose pas par la force brute, mais par la persuasion, par la répétition, par la réécriture de la réalité. Elle capture l'esprit et transforme le lien en chaîne.

Les mécanismes d'aliénation

L'emprise ne s'installe jamais d'un seul coup. Elle se tisse peu à peu, par une accumulation de procédés qui réduisent l'autonomie de l'individu et resserrent son champ de pensée. La première étape est souvent l'isolement. On coupe progressivement la personne de ses repères : famille, amis, médias, institutions. Privée de ces contrepoids, elle devient dépendante du groupe ou du manipulateur pour interpréter le monde qui l'entoure. S'ensuit la répétition. Messages, slogans, prières, discours reviennent inlassablement jusqu'à devenir des évidences. On ne cherche pas à convaincre par la raison. On conditionne par la redondance.

À ce martèlement s'ajoute le contrôle de l'information. Les sources extérieures sont discréditées ou interdites, tandis que les messages internes sont glorifiés comme les seuls dépositaires de la vérité. Peu à peu, la personne perd sa capacité à comparer, à nuancer, à exercer son esprit critique. La culpabilisation achève d'enfoncer le clou. On lui fait sentir que ses doutes ou ses envies personnelles sont une faute, un signe de faiblesse ou même une trahison. Cette charge morale la pousse à se conformer à ce qu'on attend d'elle, parfois au point de s'autocensurer avant même d'avoir besoin d'être « reprise » par le groupe.

Enfin, l'emprise réécrit l'histoire personnelle. Le passé de l'individu est réinterprété à travers le prisme du discours collectif. Ses échecs deviennent la preuve qu'il avait besoin du groupe, ses réussites sont attribuées au leader ou à la doctrine. Ce procédé exploite la malléabilité de la mémoire humaine : la psychologie cognitive montre que nos souvenirs se reconstruisent en permanence, et qu'un récit imposé peut finir par remplacer l'expérience vécue. À force, l'individu n'est plus propriétaire de son récit, et son identité se confond avec celle que l'emprise lui impose.

Ces mécanismes sont les mêmes lorsqu'il s'agit d'une relation intime, mais ils s'y déploient avec une intensité particulière. L'isolement se fait en douceur. Le partenaire manipulateur éloigne progressivement l'autre de ses

proches, discrédite ses amis, critique sa famille. La répétition prend la forme de reproches incessants, de promesses de changement jamais tenues, de cycles où les mots blessants succèdent aux gestes tendres. Le contrôle de l'information devient surveillance : regard intrusif sur le téléphone, interdictions implicites ou explicites d'échanger avec certaines personnes. La culpabilisation, enfin, se fait permanente : si la relation va mal, c'est que la victime n'est pas à la hauteur ; si des violences surgissent, c'est qu'elle les a provoquées. Cette manipulation prend parfois la forme du *gaslighting*, la victime étant amenée à douter de sa propre perception, de ses souvenirs, voire de sa santé mentale. Peu à peu, l'histoire personnelle est réécrite. Les bons souvenirs sont minimisés ou attribués au partenaire, les mauvais sont présentés comme la faute de celui ou de celle qui les subit. Dans l'intimité, la captivité psychologique s'appuie sur l'attachement affectif. Le fait d'aimer, ou d'avoir aimé, renforce la vulnérabilité. C'est ce mélange d'amour et de dépendance qui rend l'aliénation plus difficile à briser.

Chacun de ces mécanismes peut sembler banal, mais leur combinaison crée une réalité close. La manipulation n'est autre qu'une cage invisible qui enferme la pensée et piège l'individu à son insu.

Libérer progressivement la victime

La libération d'une personne sous emprise ne peut être ni immédiate ni forcée. C'est un processus graduel qui demande patience et régularité. Plus l'emprise a été profonde, plus le chemin de sortie sera long. Vouloir précipiter les choses ou forcer une rupture risque souvent de renforcer le lien avec le manipulateur ou avec le groupe. L'accompagnement doit se concevoir comme une marche progressive, faite de petites étapes qui redonnent peu à peu à la victime son autonomie.

La première consiste à ne jamais couper le lien avec la victime. C'est un travail de patience, un temps long. Pourquoi ? Parce qu'une personne sous emprise souffre, mais n'ose généralement pas se l'avouer, ni à elle-même ni aux autres. Si les proches restent présents, même discrètement, ils deviennent un point de comparaison entre ce que la victime vit et ce que le monde extérieur peut encore lui offrir. Ce lien est comme une fenêtre entrouverte : tant qu'il existe, l'air continue de passer.

Le deuxième principe est tout aussi crucial : ne pas juger, ne pas contredire frontalement. La plupart des gourous ou manipulateurs pratiquent une forme détournée d'inoculation psychologique. Ils anticipent les réactions des proches et préparent leurs adeptes à les recevoir. « Ta famille te dira que je suis un menteur », « Tes amis prétendront que je te manipule. » Dès lors, lorsque la victime entend effectivement ces mises en garde, elle les interprète non pas comme une alerte, mais comme une confirmation de la clairvoyance du leader ou du manipulateur. C'est ainsi que l'emprise se verrouille de l'intérieur.

La sortie doit donc se jouer en finesse, par l'*introduction de petites dissonances cognitives*. Cela passe par des questions anodines, sans hostilité apparente, mais qui font naître un doute. « Tu dis que ton messager a fait vœu de pauvreté. Comment expliques-tu cette maison luxueuse qu'il s'est offerte ? » ou encore : « Tu dis que tout le monde dans le groupe est heureux. Mais toi, est-ce que tu l'es vraiment en ce moment ? » Dans un registre plus intime : « Tu dis qu'il/elle agit toujours pour ton bien. Quand as-tu eu l'impression, pour la dernière fois, de pouvoir dire non sans craindre sa réaction ? » Ces interpellations simples, sans jugement, invitent la victime à comparer le discours imposé et la réalité vécue. Petit à petit, ces microfissures ouvrent un espace de réflexion. La victime commence à voir que quelque chose « ne colle pas », que l'expérience vécue ne correspond pas tout à fait aux promesses affichées. C'est dans ce décalage que l'esprit retrouve une brèche par laquelle peut s'infiltrer la liberté.

Après avoir semé ces premières dissonances vient l'étape décisive : *reconstruire l'identité personnelle*. L'assujettissement psychologique a pour effet d'effacer le « je » au profit d'un « nous » imposé. Pour aider une victime à s'en libérer, il faut réactiver en elle des souvenirs où elle se sentait libre et forte. Lui rappeler des moments où elle a pris une décision courageuse, où elle a choisi seule et s'en est bien sortie, où elle a éprouvé de la fierté pour ses propres accomplissements. Cette reconstruction passe aussi par le corps : activités physiques, artistiques ou créatives redonnent une sensation de maîtrise et d'ancrage. Le témoignage d'anciens membres de sectes ou de survivants d'emprise, partagé avec empathie, peut aussi jouer un rôle décisif. Il montre que d'autres ont franchi le pas et que la sortie est possible.

On peut aussi favoriser le retour à des activités valorisantes, un hobby, une passion créative, un engagement qui réveille l'estime de soi. Dans ces instants, l'individu retrouve un espace à lui, indépendant du groupe ou du manipulateur. Souligner ses compétences, ses qualités, ses choix passés, c'est rouvrir une brèche. Il n'est pas seulement la « créature » façonnée par l'emprise, il est aussi l'auteur de sa propre histoire.

Une fois l'identité ranimée, il s'agit de *réintroduire la liberté d'action*. Cela commence modestement : proposer de petits choix concrets, sur les horaires, les lieux de sortie, les décisions quotidiennes. Ces choix peuvent sembler insignifiants mais ils réhabituent la personne comme étant capable d'exercer son libre arbitre. Peu à peu, on revalorise sa capacité à décider, même pour des choses mineures, et à constater que cette autonomie n'entraîne pas forcément de sanction. Chaque petite décision réussie est une victoire silencieuse. Elle restaure la confiance en soi et la conviction intime que l'on peut reprendre la main sur sa vie.

Enfin vient une étape souvent négligée mais essentielle : *sécuriser le processus*. Une rupture brutale, précipitée, peut provoquer un retour de flamme. Par peur, par culpabilité, la victime retourne vers son bourreau ou vers le groupe. Il faut donc prévoir un cadre stable et protecteur avant toute séparation réelle : un logement, des ressources financières, un entourage prêt à soutenir. Tout aussi important, il faut éviter la stigmatisation. La honte est un frein majeur à la libération. Plus le regard extérieur est bienveillant et respectueux, plus la victime se sent autorisée à franchir le pas sans crainte de rejet.

Sortir d'une emprise ne ressemble jamais à une libération soudaine, encore moins à une victoire spectaculaire. C'est un chemin patient, jalonné de petites fissures, de doutes qui grandissent, de gestes simples qui réapprennent l'autonomie.

Le danger de l'effondrement psychique

Sortir d'une emprise ne se résume pas à ouvrir une porte et à jeter les clés au loin. C'est une opération plus fragile, plus complexe, où la délivrance peut se confondre avec une chute. On imagine volontiers la libération comme un souffle d'air pur, une respiration retrouvée. Pourtant, lorsque les chaînes tombent, elles ne laissent pas seulement des marques.

Elles arrachent aussi le socle sur lequel reposait toute une existence. Le sujet libéré découvre soudain le vertige du vide.

Je me souviens d'un client devenu un ami, prisonnier depuis son enfance d'un groupe religieux sectaire, qui m'avait demandé de l'aider. Toute sa famille y était affiliée : ce groupe avait toujours été son univers, il avait peu à peu pris conscience qu'il en souffrait, mais il avait peur de franchir le pas. J'ai mis près de deux ans à l'aider à s'en libérer. Pendant des mois, j'ai travaillé à fissurer la carapace de croyances qui l'enfermait : éveiller le doute par de fines dissonances, entretenir une relation de confiance malgré les résistances, l'accompagner pas à pas dans la réappropriation de son autonomie. Le jour où l'emprise s'est finalement rompue, je m'attendais à voir surgir un soulagement, peut-être même une forme de gratitude. Mais c'est l'inverse qui s'est produit. Comme son identité reposait entièrement sur la radicalité de la croyance, la rupture a laissé derrière elle un vide immense. Privé de repères, il errait comme un animal relâché d'un enclos, tournant autour de la clôture invisible qui l'avait maintenu captif.

C'est là le cruel paradoxe. Ce qui enfermait donnait aussi une structure, une cohérence, une certitude. Quand l'emprise disparaît, l'individu se retrouve face à l'angoisse du néant. Le risque d'effondrement psychologique est réel : dépression, anxiété, sentiment d'être perdu, parfois tentation de retourner vers le groupe, juste pour retrouver des murs, même étouffants. D'où l'importance d'un accompagnement spécialisé : suivi psychologique, groupes de parole, associations d'aide aux victimes, voire adoption d'un cadre spirituel ou philosophique alternatif qui redonne une cohérence sans reproduire l'enfermement.

Lever l'emprise, c'est donc aussi préparer l'après. Il ne suffit pas de briser les chaînes. Il faut aider à bâtir de nouveaux repères, de nouvelles appartenances, une nouvelle identité. Sans ce travail de reconstruction, la liberté peut être perçue non comme une ouverture vers l'horizon, mais comme une chute dans le vide. D'ailleurs, comme le pressentait Kierkegaard, célèbre philosophe danois, avec une justesse implacable, « l'angoisse est le vertige de la liberté ».

Conclusion
La légèreté du doute

Tout au long de ces pages se dessine une leçon. Ce ne sont pas nos faiblesses qui nous exposent le plus, ce sont nos croyances. Elles nous rassurent, nous orientent, nous donnent une identité et un cap. Mais elles ouvrent aussi des failles par lesquelles l'influence et la manipulation s'infiltrent subtilement. Chaque certitude devient un fil que certains peuvent tirer, chaque conviction, un appui que d'autres peuvent retourner.

Nous pensons être maîtres de nos croyances, mais trop souvent ce sont elles qui nous maîtrisent. Plus elles s'accumulent, plus elles se rigidifient, plus elles deviennent prévisibles. Et ce qui est prévisible s'exploite. D'ailleurs, l'individu le plus sûr de lui est souvent celui qui se livre le plus. Cette rigidité fait paradoxalement de la force affichée une fragilité offerte.

Se protéger ne consiste donc pas à empiler des principes gravés dans la pierre, mais à cultiver une souplesse d'esprit. Elle naît de cette capacité rare à dire : « Je ne sais pas. » Non par résignation, mais par lucidité. Accepter l'incertitude, c'est préserver un espace de liberté, un espace où la manipulation s'accroche moins facilement. C'est aussi refuser de se précipiter vers la première explication venue, de céder à l'illusion d'un monde simple et réducteur.

Vouloir percer chaque mystère à tout prix conduit à l'impatience, à l'aveuglement, parfois même à l'erreur. Apprendre à vivre avec une part d'inconnu ouvre au contraire la voie à une forme de solidité tranquille. Écouter sans adhérer, observer sans céder, décider sans se précipiter devient alors possible.

L'influence existera toujours. Parce que nous sommes des êtres sociaux, nous ne pouvons ni l'abolir, ni nous en extraire. Mais nous pouvons réduire

les prises qu'elle trouve sur nous. Non en érigeant des murs de convictions toujours plus hauts, mais en cultivant une vigilance humble, capable d'habiter l'incertitude sans la craindre.

En définitive, la meilleure défense n'est pas l'armure de la certitude, mais la légèreté du doute.

Postface
par Hugues Déchirot,

ex-commandant au sein du Commandement des opérations spéciales

Lorsque j'intègre, en qualité d'officier, le Commandement des opérations spéciales, l'état-major des forces spéciales françaises, c'est avant tout pour mes compétences en influence que je suis sélectionné. Ma mission consiste à mieux définir ce champ en émergence, à poursuivre le travail de professionnalisation déjà engagé et à conduire des opérations dans ce domaine sensible.

Pourtant, malgré mes connaissances théoriques et ma formation, je vis avec un sentiment d'insatisfaction. J'ai la compréhension des concepts et des mécanismes psychologiques, mais je peine à identifier comment provoquer intentionnellement des changements de comportement, de manière reproductible et maîtrisée. Je recherche alors des méthodes fiables, mais ce que je trouve me semble trop abstrait, trop empirique, parfois séduisant mais rarement scientifique.

C'est alors qu'une rencontre décisive vient changer le cours de ma trajectoire. En participant à une formation animée par Marwan Mery sur la négociation complexe, je vis une véritable révélation.

Dès les premiers exercices, le contraste est frappant. En tant que psychologue social, je comprends ce qui se joue, mais je reste prisonnier de la théorie. Marwan, lui, démontre une maîtrise chirurgicale : il induit le changement de comportement à volonté, nomme explicitement chaque technique employée et en administre la preuve de manière méthodique et reproductible. Ce moment, à la fois inconfortable et salutaire, marque un tournant pour moi. Ce que je cherchais depuis des années est là, sous mes yeux.

Je comprends enfin qu'il est possible de passer d'une pratique empirique ou intuitive de l'influence à une méthodologie robuste, structurée, transmissible et adossée à la science. Dès lors, ma conviction est faite. Nous disposons des bases pour bâtir un modèle fiable, capable de former, d'évaluer, de transmettre et de protéger. Je décide de présenter sa candidature pour qu'il intègre l'état-major des forces spéciales. Je sais qu'une telle expertise, alliée à son éthique et à son intégrité, constituera un atout stratégique pour nos forces.

Avec les années, cette certitude n'a cessé de se renforcer à travers la richesse des collaborations, des missions et des échanges. Grâce à l'apport de Marwan, nous sommes passés d'une approche artisanale – où chacun s'appuyait sur son talent, sa sensibilité et ses outils personnels – à une approche professionnelle, globale et cohérente. L'image qui me vient est celle-ci : je suis passé de la bougie au laser. Tous deux produisent de la lumière, mais leurs effets n'ont rien de comparable.

Cette maîtrise a ouvert des perspectives considérables : mieux sélectionner et mieux former, mieux débriefer et mieux capitaliser, mieux protéger aussi contre les effets délétères d'une influence mal comprise ou hasardeuse. L'influence, comme la radioactivité, est invisible à l'œil nu mais ses effets sont bien réels, puissants – et parfois dangereux.

À travers ce livre, Marwan a mis à votre disposition les mécanismes invisibles qui rendent l'influence efficace, ainsi que l'élégance discrète, mais redoutable, de la manipulation.

Marwan, je te remercie pour tout ce que tu m'as transmis et pour ton engagement à mes côtés dans la défense des intérêts de la France.

Remerciements

Je tiens à exprimer ma gratitude à toutes celles et ceux que j'ai eu l'occasion de rencontrer au fil de mon parcours. Qu'elles aient été à mes côtés ou en face de moi, dans des négociations complexes, des interrogatoires difficiles ou des entretiens sensibles, ces personnes ont chacune contribué à enrichir mon expérience et à affiner ma compréhension de l'influence et de la manipulation.

Je souhaite cependant adresser une reconnaissance particulière aux personnes sans qui ce projet n'aurait jamais vu le jour de la sorte :

Hugues Déchirot, expert des mécanismes psychologiques de l'influence. J'ai eu la chance de servir sous ton commandement au sein des opérations spéciales et de grandir à tes côtés. Nos centaines d'heures d'échanges – qui se poursuivent encore aujourd'hui – m'ont permis de structurer mon approche empirique, de poser des repères opérationnels pour les partager au plus grand nombre.

Fabrice Midal, célèbre philosophe et écrivain français, pour ta confiance enveloppante et ton soutien indéfectible. Tes conseils précieux ont nourri la profondeur de cet ouvrage.

Djénane Kareh Tager, une femme au parcours exceptionnel, tant au niveau personnel que professionnel. Nos conversations et ton regard aiguisé ont insufflé à ce livre une clarté et une exigence que je n'aurais su atteindre seul.

Gabriel Zafrani, directeur adjoint aux Éditions Robert Laffont, pour ton audace et ta vision, ainsi que toutes les équipes impliquées sur ce projet.

Slavka Miklusova, pour ton professionnalisme et ta présence sans faille aux côtés d'ADN.

Et mon épouse pour tout.

Notes et réferences

Chapitre 1. Les mécanismes universels de l'influence et de la manipulation : les reconnaître et les apprivoiser

La puissance de la fragilité

HRDY Sarah Blaffer, *Mothers and Others: The Evolutionary Origins of Mutual Understanding*, Cambridge, Harvard University Press (Belknap Press), 2009 *(dépendance prolongée/soins alloparentaux).*

WORLD ATHLETICS (ex-IAAF), *Biomechanical Analysis: Men's 100 m, Berlin 2009*, Monaco, International Association of Athletics Federations, 2009 *(vitesse max sprinter ≈ 44 km/h).*

WILSON Alan M. *et al.*, « Locomotion Dynamics of Hunting in Wild Cheetahs », *Nature*, 498, n° 7453, 2013, p. 185-189 *(vitesse et dynamique de chasse du guépard).*

SIMON A., TANAKA E. M., « Limb Regeneration », *Wiley Interdisciplinary Reviews: Developmental Biology*, 2, n° 3, 2013, p. 291-300 *(régénération des membres chez les urodèles).*

LYAMIN O. G., SIEGEL J.-M., MANGER M. K., MUKHAMETOV P. R., « Unihemispheric Slow-Wave Sleep and the State of the Art », *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 32, n° 5, 2008, p. 145-161 *(sommeil uni-hémisphérique chez les cétacés).*

WALKER Matthew, *Why We Sleep: Unlocking the Power of Sleep and Dreams*, New York, Scribner, 2017 *(fonctions et coûts évolutifs du sommeil).*

Les émotions, plus fortes que la raison

DAMÁSIO António R., *L'Erreur de Descartes. La raison des émotions*, Paris, Odile Jacob, 1995 *(émotion et décision)*.

LEDOUX Joseph E., *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*, New York, Simon & Schuster, 1996 *(amygdale et circuits émotionnels)*.

BECHARA Antoine, DAMÁSIO Hanna, DAMÁSIO António R., « Emotion, Decision Making and the Orbitofrontal Cortex », *Cerebral Cortex*, 10, n° 3, 2000, p. 295-307 *(striatum, cortex préfrontal et décision)*.

RIZZOLATTI Giacomo, FADIGA Luciano, GALLESE Vittorio, FOGASSI Leonardo, « Premotor Cortex and the Recognition of Motor Actions », *Cognitive Brain Research*, 3, n° 2, 1996, p. 131-141 *(neurones miroirs)*.

HATFIELD Elaine, CACIOPPO John T., RAPSON Richard L., *Emotional Contagion*, Cambridge, Cambridge University Press, 1994 *(contagion émotionnelle)*.

CHASLOT Philippe, « Zidane-Materazzi : anatomie d'un dérapage émotionnel », *Le Monde*, 10 juillet 2006 *(colère, provocation verbale et perte de contrôle en situation à enjeu maximal)*.

Un impérieux besoin de croire

WORSLEY Peter, *The Trumpet Shall Sound: A Study of "Cargo" Cults in Melanesia*, Londres, MacGibbon & Kee, 1957 *(cultes du cargo)*.

BOYER Pascal, *Et l'homme créa les dieux. Comment expliquer la religion*, Paris, Robert Laffont, 2001 *(tendance universelle à combler le vide de sens)*.

TOMASELLO Michael, *The Cultural Origins of Human Cognition*, Cambridge, Harvard University Press, 1999 *(organisation des récits et cohésion sociale)*.

BARRETT Justin L., *Why Would Anyone Believe in God?*, Walnut Creek, AltaMira Press, 2004 *(biais d'agentivité et croyances)*.

SLOVIC Paul, « The Perception of Risk », *Science*, 236, n° 4799, 1987, p. 280-285 *(perception du hasard et biais dans l'évaluation des*

probabilités).

ELIADE Mircea, *Histoire des croyances et des idées religieuses*, Paris, Payot, 1976-1983, 3 vol. *(origine et diversité des religions).*

LÉVI-STRAUSS Claude, *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, 1958 *(mythe et organisation du récit).*

BELLAH Robert N., *Religion in Human Evolution: From the Paleolithic to the Axial Age*, Cambridge, Harvard University Press, 2011 *(évolution et rôle des religions).*

PEW RESEARCH CENTER, *The Future of World Religions: Population Growth Projections, 2015-2060*, Washington, Pew Research Center, 2017 *(nombre et diversité des religions actuelles).*

La logique du bénéfice supérieur

PASCAL Blaise, *Pensées*, Paris, Port-Royal, 1670 *(logique du gain supérieur et du suicide) (éd. de référence par Louis Lafuma : Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque de la Pléiade », 1963).*

KNUTSON Brian, ADAMS Charles M., FONG Grace W., HOMMER Scott E., « Anticipation of Increasing Monetary Reward Selectively Recruits Nucleus Accumbens », *Journal of Neuroscience*, 21, n° 16, 2001, article RC159, p. 1-5 *(anticipation de récompense et noyau accumbens).*

BERRIDGE Kent C., ROBINSON Terry E., « Parsing Reward », *Trends in Neurosciences*, 26, n° 9, 2003, p. 507-513 *(dopamine et motivation).*

ALTER Adam, *Irresistible: The Rise of Addictive Technology and the Business of Keeping Us Hooked*, New York, Penguin Press, 2017 *(smartphone et addiction).*

DIAMOND, Jared, *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies*, New York, W. W. Norton & Company, 1997 *(échanges entre conquistadors et populations indigènes, valeur relative des biens).*

La quête infinie de cohérence interne

FESTINGER Leon, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford University Press, 1957 *(théorie de la dissonance cognitive).*

FESTINGER Leon, RIECKEN Henry W., SCHACHTER Stanley, *When Prophecy Fails: A Social and Psychological Study of a Modern Group that Predicted the Destruction of the World*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 1956 *(échec des prophéties et rationalisations)*.

PENTON M. James, *Apocalypse Delayed: The Story of Jehovah's Witnesses*, Toronto, University of Toronto Press, 1985 *(prophéties non réalisées et réinterprétations des Témoins de Jéhovah)*.

ARONSON Elliot, *The Social Animal*, New York, W. H. Freeman/ Worth Publishers, 1972 *(justification et autocohérence)*.

TAVRIS Carol, ARONSON Elliot, *Mistakes Were Made (But Not by Me): Why We Justify Foolish Beliefs, Bad Decisions, and Hurtful Acts*, New York, Harcourt, 2007 *(rationalisation et dissonance au quotidien)*.

MOORE Don A., WU George, BAZERMAN Max H., « Conflict of Interest and the Unconscious Intrusion of Bias », *Judgment and Decision Making*, 5, n° 2, 2010, p. 90-98 *(autojustification et biais)*.

MÉDIAMÉTRIE, *Audience de la finale de la Coupe du monde 2022*, Paris, Médiamétrie, décembre 2022 *(24 millions de téléspectateurs en France)*.

L'économie de ressources, un principe vital

RAICHLEN David A., ALEXANDER Gene E., « Exercise, APOE Genotype, and the Evolution of the Human Lifespan », *Trends in Neurosciences*, 37, n° 5, 2014, p. 247-255 *(coût énergétique du cerveau et sélection naturelle)*.

RAICHLE Marcus E., GUSNARD Debra A., « Appraising the Brain's Energy Budget », *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 99, n° 16, 2002, p. 10237-10239 *(le cerveau consomme ~20 % de l'énergie au repos)*.

BOISGONTIER Matthieu, *et al.*, « Avoiding Effort: Neural Signatures of the Automatic Bias for Physical Effort Minimization », *Neuropsychologia*, 111, 2018, p. 1-10 *(biais automatique vers l'option la plus facile)*.

CROXSON Matthew D., WALTON Mark E., O'REILLY Jill T., BEHRENS Timothy E. ., RUSHWORT, Matthew F.S., « Effort-Based Cost-Benefit

Valuation and the Human Brain », *Journal of Neuroscience*, 29, n° 14, 2009, p. 4531-4541 *(intégration précoce du coût de l'effort et de la récompense)*.

SMIL Vaclav, *Energy and Civilization: A History*, Cambridge, MIT Press, 2017 *(histoire des innovations comme économie d'énergie)*.

ZIPF George K., *Human Behavior and the Principle of Least Effort*, Cambridge, Addison-Wesley Press, 1949 *(formulation du principe du moindre effort)*.

ANDERSON John R., *Cognitive Psychology and Its Implications*, San Francisco, W.H. Freeman, 1980 *(traitement cognitif et optimisation de l'effort)*.

Chapitre 2. Les foyers de fragilité

La personnalité, une armure percée de fissures

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-5)*, Washington, American Psychiatric Publishing, 2013 *(définition et classification des troubles de la personnalité)*.

BECK Aaron T., FREEMAN Arthur, *Associates, Cognitive Therapy of Personality Disorders*, New York, Guilford Press, 1990 *(schémas cognitifs et influence des traits)*.

TUCKER Robert C., *Stalin in Power: The Revolution from Above, 1928-1941*, New York, W. W. Norton & Company, 1990 *(paranoïa de Staline et exploitation par Beria)*.

KNIGHT Amy, *Beria: Stalin's First Lieutenant*, Princeton, Princeton University Press, 1993 *(stratégies d'influence et manipulation de Staline)*.

Quand l'esprit critique se met en pause

SAGAN Carl, *The Demon-Haunted World: Science as a Candle in the Dark*, New York, Random House, 1995 *(esprit critique et scepticisme scientifique)*.

LILIENFELD Scott O., LYNN Steven Jay, RUSCIO John, BEYERSTEIN Barry L., *50 Great Myths of Popular Psychology: Shattering Widespread Misconceptions about Human Behavior*, Chichester, Wiley-Blackwell, 2009 *(fausses croyances et erreurs de discernement)*.

L'inégalité des ressources cognitives

COLOMB Christophe, *Journal of the First and Fourth Voyages*, trad. et éd. Cecil Jane, Harmondsworth, Penguin Books (Penguin Classics), 1969 *(épisode de l'éclipse de Lune en Jamaïque) (texte original rédigé au début du XVI*^{e} *siècle ; l'épisode de l'éclipse date du quatrième voyage, 1504)*.

RESTON Jr. James, *Dogs of God: Columbus, the Inquisition, and the Defeat of the Moors*, New York, Doubleday, 2005 *(récit détaillé de l'épisode de l'éclipse et de son exploitation par Colomb)*.

CATTELL, Raymond B., *Abilities: Their Structure, Growth, and Action*, Boston, Houghton Mifflin, 1971 *(distinction entre intelligence fluide et intelligence cristallisée)*.

Lorsque le corps nous trahit

DE CASTRO John M., « Socio-Cultural Determinants of Meal Size and Frequency », *British Journal of Nutrition*, 77, n^{o} 1, 1997, p. 39-54 *(influence de la faim et de la physiologie sur les comportements)*.

BAUMEISTER Roy F., BRATSLAVSKY Ellen, MURAVEN Mark, TICE Dianne M., « Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? », *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, n^{o} 5, 1998, p. 1252-1265 *(effet de la fatigue et des ressources limitées sur l'autocontrôle et sur la décision)*.

Le piège des états singuliers

NETFLIX, *The Tinder Swindler*, film documentaire, réal. Felicity Morris, Los Gatos, Netflix, 2022 *(cas de Shimon Hayut/Simon Leviev et manipulation émotionnelle)*.

FRIJDA Nico H., *The Emotions*, Cambridge, Cambridge University Press, 1986 *(rôle des états émotionnels intenses dans l'action et dans la décision)*.

LAZARUS Richard S., *Emotion and Adaptation*, New York, Oxford University Press, 1991 *(stress, émotion et évaluation cognitive)*.

BAUMEISTER Roy F., VOHS Kathleen D., « Emotional Influences on Decision Making », *Perspectives on Psychological Science*, 2, n° 1, 2007, p. 3-25 *(effets des états émotionnels sur la prise de décision)*.

Gare aux raccourcis mentaux !

KAHNEMAN Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2011 *(Système 1 et Système 2)*.

NISBETT Richard E., WILSON Timothy DeCamp, « Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes », *Psychological Review*, 84, n° 3, 1977, p. 231-259 *(associations automatiques et limites de l'introspection)*.

ZAJONC Robert B., « Feeling and Thinking: Preferences Need no Inferences », *American Psychologist*, 35, n° 2, 1980, p. 151-175 *(impact des associations affectives rapides)*.

CARREYROU John, *Bad Blood: Secrets and Lies in a Silicon Valley Startup*, New York, Alfred A. Knopf, 2018 *(enquête sur Theranos et l'illusion collective)*.

UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE, *United States v. Elizabeth Holmes*, District Court for the Northern District of California, jugement pénal, San José, 2022 *(condamnation pour fraude)*.

Chapitre 3. Quand l'environnement nous manipule

Quand l'urgence dicte la décision

KLEIN Gary, *Sources of Power: How People Make Decisions*, Cambridge, MIT Press, 1998 *(prise de décision en urgence et reconnaissance de schémas)*.

LORD Walter, *A Night to Remember*, New York, Henry Holt and Company, 1955 *(récit du naufrage du* Titanic *et gestion de l'évacuation)*.

NATIONAL ARCHIVES (UK), *Report on the Loss of the* Titanic, Londres, His Majesty's Stationery Office (HMSO), 1912 *(rapport officiel sur le naufrage et sur les canots de sauvetage)*.

L'aveuglement par débordement

BUREAU D'ENQUÊTES ET D'ANALYSES (BEA), *Rapport final sur l'accident survenu le 1er juin 2009 à l'Airbus A330 immatriculé F-GZCP exploité par Air France vol AF 447*, Paris, BEA, 2012 *(causes techniques et facteurs humains)*.

SIMON Herbert A., « Designing Organizations for an Information-Rich World », *in* Martin Greenberger (dir.), *Computers, Communication, and the Public Interest*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1971, p. 37-72 *(concept de surcharge informationnelle)*.

CLEMMENSEN Torkil *et al.*, *Cognitive Overload in Human-Computer Interaction Research*, Cham, Springer, 2016 *(effets du trop-plein d'informations sur la prise de décision)*.

SLOVIC Paul, « The Perception of Risk », *Science*, 236, no 4799, 1987, p. 280-285 *(sélection des signaux saillants et rôle de l'émotion)*.

Le piège de la sous-information

AKERLOF George A., « The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *The Quarterly Journal of Economics*, 84, no 3, 1970, p. 488-500 *(information incomplète et décisions biaisées)*.

COMMISSION NATIONALE DE LA SANTÉ (Chine), *Rapports officiels sur la Covid-19 à Wuhan*, Pékin, National Health Commission of the People's Republic of China, décembre 2019-janvier 2020 *(communication initiale fragmentaire et accès limité à l'information)*.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO), *Report of the WHO-China Joint Mission on Coronavirus Disease 2019 (Covid-19)*, Genève, World Health Organization, février 2020 *(constat sur l'accès limité à l'information, l'incertitude et la circulation de rumeurs)*.

L'empire du consensus

PRESIDENTIAL COMMISSION ON THE SPACE SHUTTLE CHALLENGER ACCIDENT (ROGERS COMMISSION), *Report to the President*, Washington, U.S. Government Printing Office, 1986 *(enquête sur l'accident et rôle des décisions organisationnelles)*.

VAUGHAN Diane, *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, Chicago, University of Chicago Press, 1996 *(analyse sociologique du climat organisationnel et de la minimisation des avertissements)*.

JANIS Irving L., *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin, 1972 *(pression à la conformité et pensée de groupe)*.

SUNSTEIN Cass R., *Going to Extremes: How Like Minds Unite and Divide*, New York, Oxford University Press, 2009 *(polarisation et homogénéité des points de vue)*.

ASCH Solomon E., « Opinions and Social Pressure », *Scientific American*, 193, n° 5, 1955, p. 31-35 *(conformisme, pression du groupe et renoncement au jugement individuel)*.

La vague de l'émotion collective

CORBIN Alain, *Le Village des « cannibales ». Au 19 août 1870, à Hautefaye*, Paris, Aubier, 1990 *(récit détaillé du lynchage d'Alain de Monéys et analyse du climat émotionnel collectif)*.

MARCÈRE Émile DE, *Souvenirs d'un ministre de l'Intérieur*, Paris, Plon, 1926 *(réactions officielles après le drame de Hautefaye)*.

CANETTI Elias, *Masse et puissance*, Paris, Gallimard, 1960 *(dynamiques de foule et violence collective)*.

La pression de la rareté

PROCOPIUS DE CÉSARÉE, *Histoire des guerres*, VIe siècle, trad. et éd. H. B. Dewing, Cambridge, Harvard University Press (Loeb Classical Library), 1914-1928 *(témoignage contemporain sur Justinien et les troubles de Constantinople)*.

MULLAINATHAN Sendhil, SHAFIR Eldar, *Scarcity: Why Having Too Little Means So Much*, New York, Times Books/Henry Holt and Company, 2013 *(psychologie de la rareté et comportements induits)*.

SHILLER Robert J., *Narrative Economics: How Stories Go Viral and Drive Major Economic Events*, Princeton, Princeton University Press, 2019 *(rôle des rumeurs et anticipations dans la création de crises de rareté)*.

Le vertige de l'incertitude

SORKIN Andrew Ross, *Too Big to Fail: The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System*, New York, Viking Press, 2009 *(effondrement de Lehman Brothers et crise de 2008)*.

STIGLITZ Joseph E., *Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*, New York, W. W. Norton & Company, 2010 *(analyse des causes et conséquences de la crise financière)*.

TALEB Nassim Nicholas, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, New York, Random House, 2007 *(imprévisibilité et incertitude extrême)*.

Chapitre 4. Apprenez à créer des liens en toute situation

Soyez chaleureux – vous montrerez plus tard vos compétences

FISKE Susan T., CUDDY Amy J. C., GLICK Peter, « Universal Dimensions of Social Cognition: Warmth and Competence », *Trends in Cognitive Sciences*, 11, n° 2, 2007, p. 77-83 *(modèle chaleur-compétence)*.

CUDDY Amy J. C., FISKE Susan T., GLICK Peter, « Warmth and Competence as Universal Dimensions of Social Perception: The Stereotype Content Model and the BIAS Map », *Advances in Experimental Social Psychology*, 40, 2008, p. 61-149 *(hiérarchie chaleur avant compétence)*.

CUDDY Amy, *Presence: Bringing Your Boldest Self to Your Biggest Challenges*, New York, Little, Brown and Company, 2015 *(importance des intentions perçues dans la confiance)*.

GLADWELL Malcolm, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, New York, Little, Brown and Company, 2005 *(impact des premières impressions sur la confiance)*.

BOWLBY John, *Attachment and Loss*, vol. 1 : *Attachment*, New York, Basic Books, 1969 *(théorie de l'attachement et base de sécurité)*.

AINSWORTH Mary D. S., BLEHAR Mary C., WATERS Everett, WALL Sally, *Patterns of Attachment: A Psychological Study of the Strange Situation*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, 1978 *(expériences et classification des styles d'attachement)*.

Trouvez les points de proximité – ils abolissent les distances

BYRNE Donn, « The Attraction Paradigm », *Journal of Personality and Social Psychology*, 11, n° 1, 1971, p. 1-9 *(similarité et attraction interpersonnelle)*.

BURGER Jerry M., « The Foot-in-the-Door Compliance Procedure: A Multiple-Process Analysis and Review », *Personality and Social Psychology Review*, 3, n° 4, 1999, p. 303-325 *(engagement progressif et augmentation de la conformité)*.

MONTOYA Michael J., HORTON Robert S., KIRCHNER Jeffrey, « Is Actual Similarity Necessary for Attraction? A Meta-Analysis of Actual and Perceived Similarity », *Journal of Social and Personal Relationships*, 25, n° 6, 2008, p. 889-922 *(impact des ressemblances réelles et perçues sur la confiance)*.

BURGER Jerry M., MESSIAN Nicole, PATEL Shebani, DEL PRADO Alicia, ANDERSON Carmen, « What a Coincidence! The Effects of Incidental Similarity on Compliance », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, n° 1, 2004, p. 35-43 *(points communs arbitraires et coopération)*.

MYERS David G., *Social Psychology*, New York, McGraw-Hill, 2010 *(effets de la ressemblance sur la confiance et la coopération)*.

Donnez pour recevoir – c'est la loi de la nature

MAUSS Marcel, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, Puf, 1925 *(obligation de rendre et rôle social du don)*.

REGAN Dennis T., « Effects of a Favor and Liking on Compliance », *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, n° 6, 1971, p. 627-639 *(expérience de la canette de soda et réciprocité)*.

CIALDINI Robert B., *Influence: The Psychology of Persuasion*, New York, HarperCollins, 1984 *(réciprocité comme principe universel d'influence)*.

GOULDNER Alvin W., « The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement », *American Sociological Review*, 25, n° 2, 1960, p. 161-178 *(fondements sociologiques de la réciprocité)*.

Suscitez les micro-engagements – pour attirer l'engagement

FESTINGER Leon, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford University Press, 1957 *(théorie de la dissonance cognitive)*.

FREEDMAN Jonathan L., FRASER Scott C., « Compliance Without Pressure: The Foot-in-the-Door Technique », *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, n° 2, 1966, p. 195-202 *(expérience fondatrice du pied-dans-la-porte)*.

CIALDINI Robert B., *Influence: The Psychology of Persuasion*, New York, HarperCollins, 1984 *(cohérence et techniques d'engagement)*.

JOULE Robert-Vincent, BEAUVOIS Jean-Léon, *La soumission librement consentie*, Paris, Puf, 1987 *(micro-engagements et dynamique de continuité)*.

Ne prouvez pas – préférez la subtilité de la suggestion

HOVLAND Carl I., WEISS Walter, « The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness », *Public Opinion Quarterly*, 15, n° 4, 1951, p. 635-650 *(rôle de la crédibilité de la source)*.

CHAIKEN Shelly, « Heuristic Versus Systematic Information Processing and the Use of Source Cues in Persuasion », *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, n° 5, 1980, p. 752-766 *(heuristic-systematic model)*.

PETTY Richard E., CACIOPPO John T., *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, New York, Springer-Verlag, 1986 *(indices rapides et persuasion)*.

MYERS David G., *Social Psychology*, New York, McGraw-Hill, 2010 *(perception de l'expertise et de la fiabilité)*.

Cultivez l'art de la présence – il transforme la relation

ANTONAKIS John, FENLEY Marika, LIECHTI Sue, « Learning Charisma: Transforming Leaders into Charismatic Leaders », *Academy of Management Learning & Education*, 10, n° 3, 2011, p. 374-396 *(comportements précis du charisme)*.

WARD Vicky, « Double Exposure », *Vanity Fair*, janvier 2004 *(Valerie Plame expliquant comment elle détournait l'attention : «* You just turn it around. People love to talk about themselves… *»)*.

ROGERS Carl R., *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*, Boston, Houghton Mifflin, 1961 *(écoute active, empathie et climat de confiance)*.

CUDDY Amy, *Presence: Bringing Your Boldest Self to Your Biggest Challenges*, New York, Little, Brown and Company, 2015 *(présence, posture et perception sociale)*.

Chapitre 5. Décrypter la structure mentale de l'autre en six questions

Quel est son moteur ?

MASLOW Abraham H., « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, 50, n° 4, 1943, p. 370-396 *(pyramide des besoins)*.

ALDERFER Clayton P., *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, New York, Free Press, 1972 *(théorie ERG, ajustement à Maslow)*.

DECI Edward L., RYAN Richard M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York, Plenum Press, 1985 *(motivations profondes et autodétermination)*.

Comment voit-il le monde ?

MOSCOVICI Serge, *La Psychanalyse, son image et son public*, Paris, Puf, 1961 *(théorie des représentations sociales)*.

JODELET Denise, *Les Représentations sociales*, Paris, Puf, 1989 *(approfondissement du concept et applications)*.

NORGAARD Kari Marie, *Living in Denial: Climate Change, Emotions, and Everyday Life*, Cambridge, MIT Press, 2011 *(perceptions sociales divergentes du changement climatique)*.

En quoi croit-il ?

BANDURA Albert, « Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change », *Psychological Review*, 84, n° 2, 1977, p. 191-215 *(croyance d'efficacité personnelle et comportement)*.

BECK Aaron T., RUSH A. John, SHAW Brian F., EMERY, Gary, *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*, New York, International Universities Press, 1976 *(croyances fondamentales et schémas cognitifs)*.

BECK Aaron T., *Cognitive Therapy of Depression*, New York, Guilford Press, 1979 *(impact des croyances négatives sur la perception et sur l'action)*.

BRUNER Jerome, *Acts of Meaning*, Cambridge, Harvard University Press, 1990 *(rôle des croyances et récits dans la construction du sens et des comportements)*.

Quelle est son image de soi ?

TAJFEL Henri, TURNER John C., « An Integrative Theory of Intergroup Conflict », *in* W.G. Austin, S. Worchel (dir.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, Brooks/Cole, 1979, p. 33-47 *(théorie de l'identité sociale)*.

STEELE Claude M., *Whistling Vivaldi: How Stereotypes Affect Us and What We Can Do*, New York, W. W. Norton & Company, 2010 *(menace identitaire et comportements)*.

AKERLOF George A., KRANTON Rachel E., *Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being*, Princeton, Princeton University Press, 2010 *(rôle de l'identité dans les choix économiques et sociaux)*.

MARCIA James E., « Development and Validation of Ego-Identity Status », *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, n° 5, 1966, p. 551-558 *(statuts identitaires et rigidité face aux choix)*.

Qui sont les siens ?

TAJFEL Henri, TURNER John C., « An Integrative Theory of Intergroup Conflict », *in* W. G. Austin, S. Worchel (dir.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, Brooks/Cole, 1979, p. 33-47 *(théorie de l'identité sociale et rôle des appartenances)*.

SHERIF Muzafer, HARVEY O. J., WHITE B. Jack, HOOD William R., SHERIF Carolyn W., *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*, Norman, University of Oklahoma Press, 1961 *(expériences sur les appartenances de groupe et la coopération/conflit)*.

ANDERSON Benedict, *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, Londres, Verso, 1983 *(construction des identités nationales)*.

Quel est son horizon ?

FRANKL Viktor E., *Man's Search for Meaning*, Boston, Beacon Press, 1946 *(quête de sens et projection vers l'avenir)*.

DECI Edward L., RYAN Richard M., *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*, New York, Guilford Press, 2017 *(aspirations, motivation intrinsèque et autonomie)*.

MARKUS Hazel, NURIUS Paula, « Possible Selves », *American Psychologist*, 41, n° 9, 1986, p. 954-969 *(concept de soi futur et rôle des aspirations)*.

SCHWARTZ Shalom H., « Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values », *in* U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S.-C. Choi, G. Yoon (dir.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1994, p. 85-119 *(valeurs collectives et aspirations sociétales)*.

Chapitre 7. Opinions, certitudes, valeurs : savoir les démonter

L'avis, un Post-it mental

ASCH Solomon E., « Opinions and Social Pressure », *Scientific American*, 193, n° 5, 1955, p. 31-35 *(expériences sur le conformisme et sur l'effet de consensus)*.

L'opinion, un premier niveau d'engagement

MOSCOVICI Serge, *Social Influence and Social Change*, Londres, Academic Press, 1976 *(formation et évolution des opinions collectives)*.

CIALDINI Robert B., GOLDSTEIN Noah J., « Social Influence: Compliance and Conformity », *Annual Review of Psychology*, 55, 2004, p. 591-621 *(mécanismes d'influence sur avis et opinions)*.

MYERS David G., *Social Psychology*, New York, McGraw-Hill, 2010 *(différences entre avis, opinion et conviction)*.

La conviction, fruit d'une élaboration mentale

PETTY Richard E., CACIOPPO John T., *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, New York, Springer Verlag, 1986 *(attitudes fortes, résistance et changement)*.

ROKEACH Milton, *The Nature of Human Values*, New York, Free Press, 1973 *(structure et force des croyances et convictions)*.

GREEN Melanie C., BROCK Timothy C., « The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives », *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, n° 5, 2000, p. 701-721 *(pouvoir du récit pour influencer des convictions)*.

La certitude, ou l'autorité interne

WASON Peter C., « On the Failure to Eliminate Hypotheses in a Conceptual Task », *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12, n° 3, 1960, p. 129-140 *(biais de confirmation et maintien des certitudes)*.

NICKERSON Raymond S., « Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises », *Review of General Psychology*, 2, n° 2, 1998, p. 175-220 *(mécanismes de renforcement des certitudes)*.

PEIRCE Charles S., « The Fixation of Belief », *Popular Science Monthly*, 12, 1877, p. 1-15 *(formation et rigidité des croyances et certitudes)*.

La valeur, un idéal moral

ROKEACH Milton, *The Nature of Human Values*, New York, Free Press, 1973 *(structure et rôle des valeurs dans les comportements)*.

SCHWARTZ Shalom H., « Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests », *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1992, p. 1-65 *(hiérarchie et organisation des valeurs)*.

ROSENBERG Morris, *Conceiving the Self*, New York, Basic Books, 1979 *(valeurs et identité personnelle)*.

Le dogme, une croyance identitaire

NYHAN Brendan, REIFLER Jason, « When Corrections Fail: The Persistence of Political Misperceptions », *Political Behavior*, 32, n° 2, 2010, p. 303-330 *(*backfire effect *et renforcement des croyances face aux faits contraires)*.

TAJFEL Henri, TURNER John C., « An Integrative Theory of Intergroup Conflict », *in* W.G. Austin, S. Worchel (dir.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, Brooks/Cole, 1979, p. 33-47 *(théorie de l'identité sociale et cohésion autour d'un dogme)*.

BREHM Jack W., *A Theory of Psychological Reactance*, New York, Academic Press, 1966 *(réactance et défense renforcée d'une croyance menacée)*.

BATESON Gregory, JACKSON Don D., HALEY Jay, WEAKLAND John H., « Toward a Theory of Schizophrenia », *Behavioral Science*, 1, n° 4, 1956, p. 251-264 *(formulation initiale du* double bind*)*.

PEIRCE Charles S., « The Fixation of Belief », *Popular Science Monthly*, 12, 1877, p. 1-15 *(modes de fixation et rigidité des croyances)*.

ROKEACH Milton, *The Nature of Human Values*, New York, Free Press, 1973 *(valeurs et croyances absolues comme fondement des identités collectives)*.

ARFKEN Michael A., LICHTENSTEIN Steven R., « Examining the Role of Socratic Questioning in Cognitive Therapy », *Journal of Cognitive*

Psychotherapy, 11, n° 1, 1997, p. 3-13 *(rôle du questionnement socratique et inductif).*

Chapitre 8. Entrer dans la tête de l'autre

Modèle MICE (Money, Ideology, Coercion, Ego), cadre d'analyse motivationnelle utilisé par les services de renseignement anglo-saxons pour le recrutement et le contrôle de sources humaines *(cadre doctrinal issu de la pratique du renseignement).*

L'*ego*, un équilibre fragile

KOHUT Heinz, *The Analysis of the Self: A Systematic Approach to the Psychoanalytic Treatment of Narcissistic Personality Disorders*, New York, International Universities Press, 1971 *(*ego *fragile, besoin de validation et psychologie du self).*

KERNBERG Otto F., *Borderline Conditions and Pathological Narcissism*, New York, Jason Aronson, 1975 *(*ego *surdimensionné et comportements narcissiques).*

Les compulsions et addictions ou la faille du désir

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-5)*, Washington, American Psychiatric Publishing, 2013 *(critères diagnostiques des troubles liés à l'usage de substances).*

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO), *Alcohol – Fact sheet*, Genève, World Health Organization, 2023 *(Consommation addictive mondiale d'alcool).*

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO), *Tobacco – Fact sheet*, Genève, World Health Organization, 2025 *(1,3 milliard d'usagers du tabac).*

GLOBAL BURDEN OF DISEASE COLLABORATIVE NETWORK, *Global Burden of Disease Study 2019 (GBD 2019)*, *The Lancet*, 396, 2020, p. 1223-1249 *(≈ 155 millions de dépendants au tabac, 40 millions aux opioïdes).*

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME (UNODC), *World Drug Report*, Vienne, United Nations, éditions 2023-2025 *(usagers de cannabis ≈ 219 M, cocaïne ≈ 25 M, opioïdes ≈ 61 M)*.

CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION (CDC), « Cannabis Use Disorder », Atlanta, CDC, 2024 *(risque de trouble lié au cannabis ≈ 30 %)*.

CALADO Fernando, GRIFFITHS Mark D., « Problem Gambling Worldwide: AN update and Systematic Review of Empirical Research (2000-2015) », *Journal of Behavioral Addictions*, 5, n° 4, 2016, p. 592-613 *(prévalence du jeu pathologique)*.

KIM N. R. *et al.*, « Gaming Disorder and Internet Addiction: A Systematic Review and Meta-Analysis », *Journal of Behavioral Addictions*, 11, n° 2, 2022, p. 296-315 *(prévalence 1-3 % du* gaming disorder*)*.

KUSS Daria J., GRIFFITHS Mark D., « Internet Addiction: A Systematic Review of Epidemiological Research for the Last Decade », *Current Pharmaceutical Design*, 18, n° 7, 2012, p. 490-500 *(usage problématique d'Internet et réseaux sociaux)*.

YILDIRIM Caglar, CORREIA Ana-Paula, « Exploring the Dimensions of Nomophobia: Development and Validation of a Self-Reported Questionnaire », *Computers in Human Behavior*, 49, 2015, p. 130-137 *(nomophobie et dépendance au téléphone mobile)*.

L'opportunité ou la peur du regret

LOEWENSTEIN George, « Anticipation and the Valuation of Delayed Consumption », *The Economic Journal*, 97, n° 387, 1987, p. 666-684 *(désir latent, impatience et capture du gain immédiat)*.

ARIELY Dan, *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, New York, HarperCollins, 2008 *(effets de l'attrait de l'offre spéciale ou unique)*.

U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (SEC), *Complaint against Bernard L. Madoff*, United States District Court for the Southern District of New York, Washington, SEC, 2008 *(fonctionnement de la fraude Madoff)*.

U.S. BANKRUPTCY COURT – SOUTHERN DISTRICT OF NEW YORK/ PICARD Irving H., *Rapports du Madoff Victim Fund*, New York, U.S. Bankruptcy Court, publications successives *(perte effective des victimes)*.

La crédibilité attribuée ou le signe extérieur d'autorité

HOVLAND Carl I., WEISS Walter, « The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness », *Public Opinion Quarterly*, 15, n° 4, 1951, p. 635-650 *(impact de la crédibilité perçue sur la persuasion)*.

CHAIKEN Shelly, « Heuristic Versus Systematic Information Processing and the Use of Source Cues in Persuasion », *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, n° 5, 1980, p. 752-766 *(raccourcis cognitifs et indices de source)*.

PETTY Richard E., CACIOPPO John T., *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, New York, Springer-Verlag, 1986 *(modèle de la vraisemblance d'élaboration et rôle des signaux périphériques)*.

SPERBER Dan, MERCIER Hugo, *The Enigma of Reason*, Cambridge, Harvard University Press, 2017 *(rôle de la confiance dans les sources et biais de validation sociale)*.

La contrainte ou le retrait de la liberté

MILGRAM Stanley, « Behavioral Study of Obedience », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, n° 4, 1963, p. 371-378 *(obéissance à l'autorité et renoncement à la décision personnelle sous pression)*.

LIFTON Robert J., *Thought Reform and the Psychology of Totalism: A Study of "Brainwashing" in China*, New York, W. W. Norton & Company, 1961 *(techniques de contrainte psychologique et façonnage comportemental)*.

ASCH Solomon E., « Opinions and Social Pressure », *Scientific American*, 193, n° 5, 1955, p. 31-35 *(conformisme et pression sociale comme forme de contrainte informelle)*.

SCHELLING Thomas C., *Arms and Influence*, New Haven, Yale University Press, 1966 *(logique de la coercition stratégique et de la*

dissuasion).

HEUER Richards J., *The Psychology of Intelligence Analysis*, Washington, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999 *(usage de la contrainte et de la pression dans les contextes de renseignement/HUMINT).*

La doctrine ou la logique du filtre absolu

SUNSTEIN Cass R., *Going to Extremes: How Like Minds Unite and Divide*, New York, Oxford University Press, 2009 *(polarisation, radicalisation et effet de groupe).*

ROKEACH Milton, *The Open and Closed Mind: Investigations into the Nature of Belief Systems and Personality Systems*, New York, Basic Books, 1960 *(dogmatisme et systèmes de croyances rigides).*

L'espoir ou l'enchantement des promesses

SNYDER C. R., *The Psychology of Hope: You Can Get There from Here*, New York, Free Press, 1994 *(théorie de l'espoir et rôle motivationnel).*

SHILLER Robert J., *Narrative Economics: How Stories Go Viral and Drive Major Economic Events*, Princeton, Princeton University Press, 2019 *(bulles spéculatives et promesses collectives d'enrichissement).*

La sensibilité ou la réactivité non maîtrisée

LEDOUX Joseph E., *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*, New York, Simon & Schuster, 1996 *(rôle de l'amygdale et déclencheurs émotionnels).*

FRIJDA Nico H., *The Emotions*, Cambridge, Cambridge University Press, 1986 *(lois des émotions et déclencheurs contextuels).*

HATFIELD Elaine, CACIOPPO John T., RAPSON Richard L., *Emotional Contagion*, Cambridge, Cambridge University Press, 1994 *(propagation des émotions et vulnérabilité collective).*

Les biais cognitifs ou la vulnérabilité des raccourcis mentaux

KAHNEMAN Daniel, TVERSKY Amos, « Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases », *Science*, 185, n° 4157, 1974, p. 1124-1131 *(ancrage, disponibilité, heuristiques).*

TVERSKY Amos, KAHNEMAN Daniel, « Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability », *Cognitive Psychology*, 5, n° 2, 1973, p. 207-232 *(biais de disponibilité)*.

TVERSKY Amos, KAHNEMAN Daniel, « The Framing of Decisions and the Psychology of Choice », *Science*, 211, n° 4481, 1981, p. 453-458 *(effet de cadrage)*.

KRUGLANSKI Arie W., WEBSTER Donna M., « Individual Differences in Need for Cognitive Closure », *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, n° 6, 1996, p. 1049-1062 *(besoin de clôture cognitive)*.

BREHM Jack W., *A Theory of Psychological Reactance*, New York, Academic Press, 1966 *(réactance)*.

FORER Bertram R., « The Fallacy of Personal Validation (the Forer Effect) », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44, n° 1, 1949, p. 118-123 *(effet Barnum)*.

HAMILTON David L., GIFFORD Robert K., « Illusory Correlation in Interpersonal Perception: A Cognitive Basis of Stereotypic Judgments », *Journal of Experimental Social Psychology*, 12, n° 4, 1976, p. 392-407 *(corrélation illusoire)*.

ROSENTHAL Robert, JACOBSON Lenore, *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1968 *(étiquetage et prophétie autoréalisatrice)*.

ARKES Hal R., BLUMER Catherine, « The Psychology of Sunk Cost », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, n° 1, 1985, p. 124-140 *(coûts irrécupérables)*.

CIALDINI Robert B., *Influence: The Psychology of Persuasion*, New York, HarperCollins, 1984 *(effet de contraste appliqué à la persuasion)*.

Chapitre 10. L'arme discrète : ces traces que nous laissons

Puiser dans l'abondance des traces numériques

KOSINSKI Michal, STILLWELL David, GRAEPEL Thore, « Private Traits and Attributes Are Predictable from Digital Records of Human Behavior », *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS)*, 110, n° 15, 2013, p. 5802-5805 *(analyse des* likes *Facebook et prédiction de traits de personnalité).*

CADWALLADR Carole, GRAHAM-HARRISON Emma, « Revealed: 50 Million Facebook Profiles Harvested for Cambridge Analytica in Major Data Breach », *The Guardian*, 17 mars 2018 *(enquête sur l'affaire Cambridge Analytica).*

KAISER Brittany, *Targeted: The Cambridge Analytica Whistleblower's Inside Story of How Big Data, Trump, and Facebook Broke Democracy*, New York, HarperCollins, 2019 *(témoignage interne sur l'exploitation des données personnelles).*

OHM Paul, « Broken Promises of Privacy: Responding to the Surprising Failure of Anonymization », *Ucla Law Review*, 57, n° 6, 2010, p. 1701-1777 *(limites de l'anonymisation et risques liés aux bases de données publiques).*

Une valeur sûre : les réseaux humains

GRANOVETTER Mark S., « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78, n° 6, 1973, p. 1360-1380 *(importance des relations périphériques dans la circulation de l'information).*

BURT Ronald S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1992 *(rôle des réseaux sociaux et des intermédiaires dans l'accès à l'information).*

« Pénélope Fillon, salariée de son député de mari », *Le Canard enchaîné*, 25 janvier 2017 *(déclenchement du « Penelopegate » par un témoignage d'assistante).*

LHOMME Fabrice, DAVET, Gérard, *Un président ne devrait pas dire ça…*, Paris, Stock, 2016 *(exemples de confidences périphériques et poids des entourages).*

Les précieuses sources institutionnelles

STESSENS G. Guy, *Money Laundering: A New International Law Enforcement Model*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000 *(enquêtes financières, due diligence et lutte anticorruption).*

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, *Corruption Perceptions Index*, Berlin, Transparency International, rapports annuels *(indicateurs utilisés dans les due diligences et évaluations de risques).*

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE (ICC), *ICC Guidelines on Agents, Intermediaries and Third Parties*, Paris, International Chamber of Commerce, 2010 *(cadre normatif pour l'évaluation de partenaires et d'intermédiaires).*

DEARSTYNE Bruce W., *Managing Records: A Handbook of Principles and Practice*, New York, Amacom (American Management Association), 2005 *(rôle des registres publics et institutionnels comme gisements d'information).*

L'exceptionnel potentiel des signes anodins

BAUER Alain, SOULLEZ Christophe, *Les Renseignements généraux à la française*, Paris, Puf, 2007 *(méthodes classiques d'observation et de filature).*

HUYGHE François-Bernard, *La Désinformation. Les armes du faux*, Paris, Armand Colin, 2016 *(usage de l'observation et recueil d'indices dans l'espace public).*

CODE DE LA SÉCURITÉ INTÉRIEURE (France), articles L. 621-1 à L. 634-4, version en vigueur *(cadre légal des activités de recherche privée et encadrement du CNAPS).*

CONSEIL NATIONAL DES ACTIVITÉS PRIVÉES DE SÉCURITÉ (CNAPS), *Guide pratique de la réglementation des activités privées de sécurité*, Paris, Cnaps, dernières éditions *(conditions d'agrément et obligations légales des détectives).*

COUR DE CASSATION, Assemblée plénière, arrêts du 22 décembre 2023, n° 20-20.648 et n° 21-11.330 *(validité des rapports d'enquête privée subordonnée au respect de la loyauté et de la proportionnalité des moyens employés).*

CODE CIVIL (France), article 9 ; CODE PÉNAL (France), articles 226-1 et suivants, versions en vigueur *(protection de la vie privée et droit à l'image)*.

UNION EUROPÉENNE, Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 (RGPD), *Journal officiel de l'Union européenne*, entrée en application 2018 *(protection des données personnelles et proportionnalité de l'usage)*.

Les techniques relationnelles grises

GREENE Robert, *The 48 Laws of Power*, New York, Viking Press, 1998 *(ruses relationnelles, collusion et manipulation interpersonnelle)*.

SAVIR Uri, *The Process: 1,100 Days That Changed the Middle East*, New York, Random House, 1998 *(témoignage d'un négociateur israélien sur les accords d'Oslo)*.

BEILIN Yossi, *Touching Peace: From the Oslo Accord to a Final Agreement*, Londres, Weidenfeld & Nicolson, 1999 *(analyse et récit de l'initiative d'Oslo)*.

WAAGE Hilde Henriksen, « The "Minnow" and the "Whale": Norway and the United States in the Peace Process in the Middle East », *British Journal of Middle Eastern Studies*, 27, n° 2, 2000, p. 189-216 *(rôle norvégien et diplomatie parallèle)*.

Chapitre 11. Les limites, ces murs infranchissables qu'il faut accepter

La ligne rouge : les repères moraux et normatifs

ROKEACH Milton, *The Nature of Human Values*, New York, Free Press, 1973 *(valeurs comme repères normatifs)*.

GARRIGUES Jean, *Les Scandales de la République. De Panama à l'affaire Cahuzac*, Paris, Robert Laffont, 2013 *(affaire de Panama et corruption politique)*.

PLESSIS Alain, *La Politique française à l'épreuve de l'affaire de Panama*, Paris, Puf, 1982 *(impact du scandale sur la III^e^ République)*.

Les résistances psycho-affectives

TANGNEY June Price, DEARING Ronda L., *Shame and Guilt*, New York, Guilford Press, 2002 *(culpabilité et impact sur la décision)*.

BREHM Jack W., *A Theory of Psychological Reactance*, New York, Academic Press, 1966 *(perte de contrôle perçue et résistance à l'influence)*.

DEUTSCH Morton, « Trust and Suspicion », *Journal of Conflict Resolution*, 2, n° 4, 1958, p. 265-279 *(rôle de la confiance dans la coopération et ses limites)*.

Les seuils cognitifs et métacognitifs

FLAVELL John H., « Metacognition and Cognitive Monitoring: A New Area of Cognitive-Developmental Inquiry », *American Psychologist*, 34, n° 10, 1979, p. 906-911 *(concept de métacognition)*.

SAMUELSON William, ZECKHAUSER Richard, « Status Quo Bias in Decision Making », *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, n° 1, 1988, p. 7-59 *(inertie et préférence pour le* statu quo*)*.

TETLOCK Philip E., *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?*, Princeton, Princeton University Press, 2005 *(clairvoyance, limites prédictives et rationalité)*.

MACINTYRE Ben, *Operation Fortitude: The True Story of the Key Spy Operation of WWII That Saved D-Day*, Londres, Bloomsbury, 2010 *(désinformation alliée et analyse de Rommel)*.

HASTINGS Max, *Overlord: D-Day and the Battle for Normandy*, Londres, Michael Joseph, 1984 *(débarquement, Fortitude et clairvoyance stratégique de Rommel)*.

Les contraintes socio-environnementales

TAJFEL Henri, TURNER John C., « An Integrative Theory of Intergroup Conflict », *in* W. G. Austin, S. Worchel (dir.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, Brooks/Cole, 1979, p. 33-47 *(appartenance aux groupes et conflits de loyautés)*.

JANIS Irving L., *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin, 1972 *(influence du groupe proche et pression collective)*.

DEUTSCH Morton, « Trust and Suspicion », *Journal of Conflict Resolution*, 2, n° 4, 1958, p. 265-279 *(poids de la mémoire des interactions passées dans la confiance).*

LIFTON Robert J., *Thought Reform and the Psychology of Totalism: A Study of "Brainwashing" in China*, New York, W. W. Norton & Company, 1961 *(impact des environnements sociaux et des expériences passées sur la résistance à l'influence).*

Les barrières économiques et opérationnelles

KAHNEMAN Daniel, TVERSKY Amos, « Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, 47, n° 2, 1979, p. 263-291 *(prise de décision face aux coûts et sacrifices).*

THALER Richard H., *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*, New York, W. W. Norton & Company, 2015 *(coûts perçus, efforts et limites pratiques de la rationalité).*

ELSTER Jon, *Ulysses and the Sirens: Studies in Rationality and Irrationality*, Cambridge, Cambridge University Press, 1979 *(contrainte, volonté et limites de l'action).*

LIEVEN Dominic, *Russia Against Napoleon: The True Story of the Campaigns of War and Peace*, Londres, Penguin Books, 2009 *(logistique, coûts opérationnels et effondrement de la campagne de Russie).*

ZAMOYSKI Adam, *1812: Napoleon's Fatal March on Moscow*, New York, HarperCollins, 2004 *(fatigue, saturation et barrières matérielles de la Grande Armée).*

CLAUSEWITZ Carl VON, *De la guerre*, Berlin, Dümmler, 1832 *(frictions, contraintes logistiques et limites de la stratégie) (éd. de référence française : Paris, Minuit, trad. Denise Naville).*

Chapitre 12. Les complotistes

SÉMAT Chloé, « Complotisme : ces six théories de plus en plus populaires chez les Français », *L'Express*, 15 mars 2024 *(article de presse présentant les résultats de l'enquête Arcom).*

USCINSKI Joseph E., PARENT Joseph M., *American Conspiracy Theories*, New York, Oxford University Press, 2014 *(ampleur et typologie du complotisme aux États-Unis)*.

PEW RESEARCH CENTER, *QAnon Conspiracy Theories Have Broad Appeal Among U.S. Adults*, Washington, Pew Research Center, 2020 *(37 % des Américains ayant entendu parler de QAnon en avaient une opinion positive)*.

PUBLIC RELIGION RESEARCH INSTITUTE (PRRI), *American Values Survey*, Washington, PRRI, 2024 *(environ un républicain sur quatre adhère aux croyances centrales de QAnon)*.

SUNSTEIN Cass R., VERMEULE Adrian, « Conspiracy Theories: Causes and Cures », *Journal of Political Philosophy*, 17, n° 2, 2009, p. 202-227 *(analyse psychologique et sociale des théories du complot)*.

BARKUN Michael, *A Culture of Conspiracy: Apocalyptic Visions in Contemporary America*, Berkeley, University of California Press, 2013 *(récits complotistes, cohérence interne et danger social)*.

Anatomie d'un esprit en marge

SUNSTEIN Cass R., VERMEULE Adrian, « Conspiracy Theories: Causes and Cures », *Journal of Political Philosophy*, 17, n° 2, 2009, p. 202-227 *(pensée circulaire et imperméabilité à la contradiction)*.

DOUGLAS Karen M., SUTTON Robbie M., CICHOCKA Aleksandra, « The Psychology of Conspiracy Theories », *Current Directions in Psychological Science*, 26, n° 6, 2017, p. 538-542 *(fonctions psychologiques et besoins comblés par le complotisme)*.

BARKUN Michael, *A Culture of Conspiracy: Apocalyptic Visions in Contemporary America*, Berkeley, University of California Press, 2013 *(croyances hétérogènes reliées dans une trame globale)*.

FESTINGER Leon, RIECKEN Henry W., SCHACHTER Stanley, *When Prophecy Fails: A Social and Psychological Study of a Modern Group that Predicted the Destruction of the World*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 1956 *(prosélytisme et besoin de consolider la croyance par sa diffusion)*.

Une quête de repères

NICKERSON Raymond S., « Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises », *Review of General Psychology*, 2, n° 2, 1998, p. 175-220 *(biais de confirmation)*.

KRUGLANSKI Arie W., WEBSTER Donna M., « Individual Differences in Need for Cognitive Closure », *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, n° 6, 1996, p. 1049-1062 *(biais de clôture cognitive)*.

TVERSKY Amos, KAHNEMAN Daniel, « Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases », *Science*, 185, n° 4157, 1974, p. 1124-1131 *(biais de proportionnalité, biais d'intentionnalité)*.

VAN PROOIJEN Jan-Willem, DOUGLAS Karen M., *The Psychology of Conspiracy Theories*, Londres, Routledge, 2020 *(profil social, corrélats démographiques et diffusion intergénérationnelle)*.

SMITH David R., « The Lincoln-Kennedy Parallels », *Skeptical Inquirer*, 16, n° 2, 1992, p. 146-151 *(analyse critique des coïncidences historiques Lincoln/Kennedy)*.

MCINTYRE Lee, *Post-Truth*, Cambridge, MIT Press, 2018 *(simplification du monde et fonction sociale des croyances complotistes)*.

Structure de la pensée complotiste

SUNSTEIN Cass R., VERMEULE Adrian, « Conspiracy Theories: Causes and Cures », *Journal of Political Philosophy*, 17, n° 2, 2009, p. 202-227 *(modes de raisonnement circulaire et résistance aux faits)*.

DOUGLAS Karen M., SUTTON Robbie M., CICHOCKA Aleksandra, « The Psychology of Conspiracy Theories », *Current Directions in Psychological Science*, 26, n° 6, 2017, p. 538-542 *(fonctions identitaires et psychologiques du complotisme)*.

MERCIER Hugo, SPERBER Dan, *The Enigma of Reason*, Cambridge, Harvard University Press, 2017 *(raisonnement motivé et construction de cohérences internes)*.

L'épreuve de la fatigue cognitive

PENNYCOOK Gordon, RAND David G., « Lazy, not Biased: Susceptibility to Partisan Fake News Is Better Explained by Lack of Reasoning than by Motivated Reasoning », *Cognition*, 188, 2019, p. 39-50 *(raisonnement, fatigue cognitive et adhésion à des récits faux)*.

SHERMER Michael, *Why People Believe Weird Things: Pseudoscience, Superstition, and Other Confusions of Our Time*, New York, W. H. Freeman and Company, 1997 *(poids de la charge cognitive dans les récits complotistes et pseudo-scientifiques)*.

Chapitre 13. Les tenants de la pensée magique

BAUDOUIN Philippe, *Les Voix d'outre-tombe. Tables tournantes, spiritisme et société*, Paris, Cerf, 2021 *(histoire culturelle et sociale du spiritisme au XIX^{e} siècle)*.

BRAUDE Ann, *Radical Spirits: Spiritualism and Women's Rights in Nineteenth-Century America*, Boston, Beacon Press, 1989 *(naissance du spiritisme moderne avec les sœurs Fox)*.

KARDEC Allan, *Le Livre des esprits*, Paris, Didier, 1857 *(codification du spiritisme en France)*.

FOX KANE Margaret, Déclaration publiée dans *New York World*, 21 octobre 1888 *(aveu public de la supercherie des coups frappés)*.

CONAN DOYLE Arthur, *The History of Spiritualism*, Londres, Cassell and Company, 1926 *(engagement de Conan Doyle en faveur du spiritisme)*.

HOUDINI Harry, *A Magician Among the Spirits*, New York, Harper & Brothers, 1924 *(enquêtes et critiques du spiritisme par Houdini)*.

POLIDORO Massimo, *Final Seance: The Strange Friendship Between Houdini and Conan Doyle*, Amherst, Prometheus Books, 2001 *(analyse de leur amitié et de leur rupture autour du spiritisme)*.

SCIENTIFIC AMERICAN, Comptes rendus de la commission d'enquête sur la médium Mina « Margery » Crandon, *Scientific American*, New York, Scientific American Publishing, 1924 *(expériences de contrôle et controverses)*.

L'expansion silencieuse

IFOP, *Les Jeunes et les Croyances paranormales*, enquête 2022-2023 pour la fondation Reboot et la fondation Jean-Jaurès, Paris, Ifop, 2023 *(adhésion des 11-24 ans aux pratiques divinatoires).*

IFOP, *Les Français et la superstition*, enquête réalisée les 28-29 avril 2022, Paris, Ifop, 2022 *(58 % croient à au moins une pseudoscience ou croyance occulte).*

BROCH Henri, *Au cœur de l'extra-ordinaire*, Paris, Seuil, 1986 *(analyse scientifique des pratiques occultes et expériences de contrôle).*

RANDI James, *Flim-Flam! Psychics, ESP, Unicorns, and Other Delusions*, Buffalo, Prometheus Books, 1982 *(expériences sceptiques et défi du million de dollars).*

JAMES RANDI EDUCATIONAL FOUNDATION (JREF), *One Million Dollar Paranormal Challenge*, États-Unis, JREF, 1964-2015 *(concours scientifique sur les pouvoirs paranormaux, aucun lauréat).*

HOUDINI Harry, *A Magician Among the Spirits*, New York, Harper & Brothers, 1924 *(dénonciation des supercheries spirites).*

Portrait d'un initié

FAIVRE Antoine, *L'Ésotérisme*, Paris, Puf, 1992 *(définition et caractéristiques des traditions ésotériques).*

LEWIS-WILLIAMS David, *The Mind in the Cave: Consciousness and the Origins of Art*, Londres, Thames & Hudson, 2002 *(croyances mystiques et expériences sensibles dans une perspective anthropologique).*

BOYER Pascal, *Et l'homme créa les dieux. Comment expliquer la religion*, Paris, Robert Laffont, 2001 *(psychologie cognitive des croyances et rôle des vulnérabilités).*

EPLEY Nicholas, KRUGER Justin, « Seeing FACES IN Clouds: Apophenia in Perception », *Trends in Cognitive Sciences*, 7, n° 2, 2003, p. 80-86 *(mécanismes de paréidolie et perception de significations).*

BBC NEWS, « Virgin Mary Toast Sells for $28,000 on eBay », *BBC News*, 23 avril 2004 *(exemple célèbre de paréidolie devenue signe mystique).*

PARGAMENT Kenneth I., *The Psychology of Religion and Coping: Theory, Research, Practice*, New York, Guilford Press, 1997 *(rôle du*

religieux et du mystique comme réponse psychologique en période de vulnérabilité).

Les biais à l'œuvre

FORER Bertram R., « The Fallacy of Personal Validation: A Classroom Demonstration of Gullibility », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 44, 1949, p. 118-123 *(expérience fondatrice démontrant l'effet Barnum et la tendance à se reconnaître dans des descriptions vagues).*

TVERSKY Amos et KAHNEMAN Daniel, « Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases », *Science*, vol. 185, n° 4157, 1974, p. 1124-1131 *(article fondateur décrivant notamment l'ancrage, la représentativité et la disponibilité).*

NICKERSON Raymond S., « Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises », *Review of General Psychology*, vol. 2, n° 2, 1998, p. 175-220 *(analyse exhaustive du biais de confirmation).*

SHAROT Tali, « The Optimism Bias », *Current Biology*, vol. 21, n° 23, 2011, R941-R945 *(biais rétrospectif et distorsions mnésiques associées aux attentes).*

MERTON Robert K., « The Self-Fulfilling Prophecy », *The Antioch Review*, vol. 8, n° 2, 1948, p. 193-210 *(article fondateur sur la prophétie autoréalisatrice).*

BARRETT Justin L., *Why Would Anyone Believe in God?*, Walnut Creek (CA), AltaMira Press, 2004 *(concept d'hyperdétection d'agentivité et prédisposition cognitive à attribuer des intentions).*

CHAPMAN Loren J. et CHAPMAN Jean P., « Illusory Correlation as an Obstacle to the Use of Valid Psychodiagnostic Signs », *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 74, 1969, p. 271-280 *(travail fondateur sur l'illusion de corrélation).*

LANGER Ellen J., « The Illusion of Control », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 32, n° 2, 1975, p. 311-328 *(expérience démontrant la surestimation du contrôle personnel).*

WEGNER Daniel M., « Ironic Processes of Mental Control », *Psychological Review*, vol. 101, n° 1, 1994, p. 34-52 *(travaux sur les processus inconscients, incluant les effets idéomoteurs)*.

BEM Daryl J., « Self-Perception Theory », *Psychological Review*, vol. 74, 1967, p. 183-200 *(cadre théorique mobilisé dans l'explication des phénomènes idéomoteurs)*.

BEECHER Henry K., « The Powerful Placebo », *Journal of the American Medical Association*, vol. 159, n° 17, 1955, p. 1602-1606 *(article fondateur sur l'effet placebo)*.

MILGRAM Stanley, « Behavioral Study of Obedience », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, 1963, p. 371-378 *(biais d'autorité et soumission à la figure perçue comme légitime)*.

ASCH Solomon E., « Opinions and Social Pressure », *Scientific American*, vol. 193, n° 5, 1955, p. 31-35 *(expériences fondatrices sur le conformisme social)*.

FESTINGER Leon, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford (CA), Stanford University Press, 1957 *(ouvrage fondateur sur la dissonance cognitive)*.

LEMMING David et ROSS Lee, « The Intuitive Psychologist and His Shortcomings », *in* Leonard Berkowitz (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10, New York, Academic Press, 1977 *(cadre théorique du biais rétrospectif et des distorsions d'interprétation)*.

LERER David et HAIDT Jonathan, « The Proportionality Bias in Causal Attribution », *Cognitive Science*, 2004 *(biais de proportionnalité et tendance à attribuer de grandes causes à de grands effets)*.

Exploiter les failles de la pensée magique

BROCH Henri, *Devenez sorciers, devenez savants*, Paris, Odile Jacob, 2002 *(démonstrations expérimentales, pédagogie du doute et mise en évidence des illusions liées aux pratiques ésotériques)*.

WISEMAN Richard, *Paranormality: Why We See What Isn't There*, Londres, Macmillan, 2011 *(analyse psychologique des croyances*

paranormales et mécanismes cognitifs à l'origine des illusions de perception).

CLARIDGE Gordon, *Personality and Psychological Disorders*, Londres, Arnold, 1985 *(concept de schizotypie et continuité entre pensée magique et traits de personnalité).*

STATPEARLS PUBLISHING, « Schizotypal Personality Disorder », in *StatPearls*, Treasure Island (FL), StatPearls Publishing, 2023 *(synthèse clinique actualisée sur le trouble de la personnalité schizotypique et ses manifestations cognitives).*

GRIMSHAW Trevor C. et FURNHAM Adrian, « The Effect of the Full Moon on Human Behavior: A Meta-Analysis », *Psychological Reports*, vol. 76, 1995 *(méta-analyse démontrant l'absence de corrélation significative entre phases lunaires et comportements humains malgré la persistance des croyances).*

Chapitre 14. La puissance de la foule

La psychologie des foules

LE BON Gustave, *Psychologie des foules*, Paris, Félix Alcan, 1895 *(fondation de l'idée de désindividuation, contagion émotionnelle, effacement du raisonnement individuel dans la masse).*

TARDE Gabriel, *L'Opinion et la Foule*, Paris, Félix Alcan, 1901 *(imitation sociale, propagation des croyances et dynamique collective).*

CANETTI Elias, *Masse et Puissance*, Paris, Gallimard, 1960 *(conception de la foule comme entité).*

Comment créer une foule

FILIU Jean-Pierre, *Le Nouveau Moyen-Orient. Les peuples à l'heure de la révolution*, Paris, Fayard, 2013 *(immolation de Bouazizi et déclenchement du Printemps arabe).*

LEFEBVRE Georges, *La Révolution française*, Paris, Puf, 1930 *(désignation des aristocrates comme ennemis du peuple).*

CONQUEST Robert, *The Harvest of Sorrow: Soviet Collectivization and the Terror-Famine*, New York, Oxford University Press, 1986 *(persécution des koulaks sous Staline).*

FRIED Richard M., *Nightmare in Red: The McCarthy Era in Perspective*, New York, Oxford University Press, 1990 *(chasse aux sorcières anticommuniste aux États-Unis).*

Des FORGES Alison, *Leave None to Tell the Story: Genocide in Rwanda*, New York, Human Rights Watch, 1999 *(propagande hutue et désignation des Tutsis comme ennemis).*

PLOKHY Serhii, *The Gates of Europe: A History of Ukraine*, New York, Basic Books, 2015 *(protestations étudiantes et point de bascule à Maïdan).*

SAROTTE Mary Elise, *The Collapse: The Accidental Opening of the Berlin Wall*, New York, Basic Books, 2014 *(mécanismes de mobilisation et perception d'une opportunité historique).*

KERSHAW Ian, *Hitler, 1936-1945: Nemesis*, Londres, Allen Lane/ Penguin Press, 2000 *(usage méthodique des rassemblements de masse par Hitler).*

MOSCOVICI Serge, ZAVALLONI Marisa, « The Group as a Polarizer of Attitudes », *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, n° 2, 1969, p. 125-135 *(démonstration expérimentale de la polarisation collective).*

LAKOFF George, *Don't Think of an Elephant!: Know Your Values and Frame the Debate*, White River Junction (VT), Chelsea Green Publishing, 2004 *(importance des slogans simples et cadrages efficaces).*

Amplificateurs de masses

SAROTTE Mary Elise, *The Collapse: The Accidental Opening of the Berlin Wall*, New York, Basic Books, 2014 *(retransmission médiatique de la chute du mur de Berlin).*

HOWARD Philip N., HUSSAIN Muzammil M., *Democracy's Fourth Wave? Digital Media and the Arab Spring*, Oxford, Oxford University Press, 2013 *(rôle de Facebook et Twitter dans le Printemps arabe).*

HAYAT Samuel, *La Révolte des Gilets jaunes*, Paris, Presses de Sciences Po, 2019 *(mobilisation née et entretenue sur Facebook en France).*

U.S. HOUSE OF REPRESENTATIVES, *Final Report of the Select Committee to Investigate the January 6th Attack on the United States*

Capitol, Washington, U.S. Government Publishing Office, 2022 *(rôle des réseaux sociaux et de la désinformation dans l'assaut du Capitole).*

POLITICO, « Slovak Election Marred by AI-Generated Disinformation », *Politico*, 2023 *(deepfake audio et influence sur les législatives slovaques).*

ASSOCIATED PRESS, « AI-generated Biden Robocalls Misled Voters in New Hampshire », *Associated Press*, janvier 2024 *(voix synthétique et manipulation électorale).*

PEW RESEARCH CENTER, *Amid Protests, Majorities Across Racial and Ethnic Groups Express Support for the Black Lives Matter Movement*, Washington, Pew Research Center, 2020 *(vidéo virale, indignation morale et transformation d'émotions individuelles en mobilisation collective mondiale).*

Chapitre 15. L'emprise psychologique

Les mécanismes d'aliénation

SCHEIN Edgar H., *Coercive Persuasion: A Socio-Psychological Analysis of the "Brainwashing" of American Civilian Prisoners by the Chinese Communists*, New York, W. W. Norton & Company, 1961 *(procédés de conditionnement psychologique et d'endoctrinement).*

SINGER Margaret Thaler, *Cults in Our Midst*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995 *(techniques d'aliénation dans les sectes).*

HIRIGOYEN Marie-France, *Le Harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, La Découverte, 1998 *(culpabilisation, surveillance et isolement dans les relations intimes).*

STARK Evan, *Coercive Control: How Men Entrap Women in Personal Life*, New York, Oxford University Press, 2007 *(contrôle coercitif et dépendance affective dans le couple).*

JEAN-BAPTISTE Patrick, *La Manipulation affective dans le couple*, Paris, Eyrolles, 2010 *(cycles d'alternance reproches-tendresse et réécriture du passé).*

STERN Robin, *The Gaslight Effect: How to Spot and Survive the Hidden Manipulation Others Use to Control Your Life*, New York, Broadway

Books, 2007 *(concept de* gaslighting *appliqué aux relations intimes)*.

LOFTUS Elizabeth F., PALMER John C., « Reconstruction of Automobile Destruction: An Example of the Interaction between Language and Memory », *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 13, n° 5, 1974, p. 585-589 *(influence du langage sur le souvenir illustrant la réécriture de la mémoire)*.

LOFTUS Elizabeth F., « Planting Misinformation in the Human Mind: A 30-Year Investigation of the Malleability of Memory », *Learning & Memory*, 12, n° 4, 2005, p. 361-366 *(malléabilité de la mémoire et possibilité d'implanter de faux souvenirs)*.

Libérer progressivement la victime

HASSAN Steven, *Freedom of Mind: Helping Loved Ones Leave Controlling People, Cults, and Beliefs*, Newton, Freedom of Mind Press, 2012 *(stratégies d'accompagnement et respect du rythme de la victime)*.

STARK Evan, *Coercive Control: How Men Entrap Women in Personal Life*, New York, Oxford University Press, 2007 *(importance de restaurer l'autonomie et la sécurité matérielle)*.

PARGAMENT Kenneth I., *The Psychology of Religion and Coping: Theory, Research, Practice*, New York, Guilford Press, 1997 *(reconstruction de l'identité et ressources intérieures face à la dépendance)*.

Le danger de l'effondrement psychique

HIRIGOYEN Marie-France, *Les Nouvelles Solitudes*, Paris, La Découverte, 2012 *(angoisse, isolement et vide identitaire après une rupture d'emprise)*.

DU MÊME AUTEUR

Négociez votre vie, Dunod, 2025.
Vous mentez !, Eyrolles, 2024.
Négocier l'impossible, Eyrolles, 2023.
Négociation complexe, Eyrolles, 2022.

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library